

KARINA ELIANE PORTELA

**ATENDIMENTO AO CLIENTE
CENÁRIO NA LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

**Trabalho de conclusão do curso de MBA
em Gerência de Processos Logísticos
da Universidade Federal do Paraná**

**Aluna: Karina Eliane Portela
Orientador: Darli Vieira**

**Curitiba
2005**

SUMÁRIO

1. Introdução	04
2. Sua Majestade: O Cliente	06
2.1. Determinantes da Satisfação do Cliente	11
3. A Inconstante Definição de Valor	20
4. Em Definição a Uma Nova Definição de Qualidade	23
5. Agir em Tempo Real	25
6. Buscar Oportunidades Para Demonstrar Flexibilidade	26
7. Desenvolver Relacionamentos Em Todos os Níveis da Organização do Cliente	27
7.1. Prever as Futuras Necessidades do Cliente	27
7.2. Recusar-se a Ficar Satisfeito Com Satisfação	28
7.3. Sete Considerações Para a Montagem de um Sistema de Informações dos Clientes	29
8. Cliente Internacional	41
8.1. Distribuição	42
8.2. Logística Internacional	42
8.3. Satisfação do Cliente Internacional	43
9. A Dimensão do Serviço ao Cliente	46
10. Faça Certo da Primeira Vez	48
11. Quando Alguma Coisa Sai Errado	49
12. Os Benefícios que Feedback Pode Trazer	50
12.1. As Quatro Desculpas Fatais que Podem Minar o Feedback	52
13. Reclamações dos Clientes	53
13.1. Esta Cliente Chata	53
13.2. Responder às Reclamações Com Ações Rápidas e Positivas	56
13.3. Como Lidar Com as Reclamações	56
13.4. Estabeleça Meta Para a Solução de Reclamações	57
14. Conclusão	59
15. Anexo I – Case	60
16. Referências Bibliográficas	64

1. Introdução

Um fósforo, uma bala de menta, uma xícara de café e um jornal: estes quatro elementos fazem parte de uma das melhores histórias sobre atendimento que conhecemos.

Um homem estava dirigindo há horas e, cansado da estrada, resolveu procurar um hotel ou uma pousada para descansar. Em poucos minutos, avistou um letreiro luminoso com o nome: Hotel Venetia.

Quando chegou a recepção, o hall do hotel estava iluminado com luz suave. Atrás do balcão, uma moça de rosto alegre e saudou amavelmente: “*Bem-vindo ao Venetia!*”. Três minutos após essa saudação, o hóspede já se encontrava confortavelmente instalado no seu quarto e impressionado com os procedimentos: tudo muito rápido e prático.

No quarto, uma discreta opulência; uma cama, impecavelmente limpa, uma lareira, um fósforo apropriado em posição perfeitamente alinhada sobre a lareira, para ser riscado. Era demais! Aquele homem, que queria um quarto apenas para passar a noite, começou a pensar que estava com sorte.

Mudou de roupa para o jantar (*a moça de recepção fizera o pedido no momento do registro*). A refeição foi tão deliciosa, como tudo que tinha experimentado, naquele local, até então. Assinou a conta e retornou para o quarto. Fazia frio e ele estava ansioso pelo fogo da lareira.

Qual não foi a surpresa! Alguém havia se antecipado a ele, pois havia um lindo fogo crepitando na lareira. A cama estava preparada, os travesseiros arrumados e uma bala de menta sobre cada um. Que noite agradável aquela!

Na manhã seguinte, o hóspede acordou com um estranho borbulhar, vindo do banheiro. Saiu da cama para investigar. Simplesmente uma cafeteira ligada por um *timer* automático, estava preparando o seu café e, junto, um cartão que dizia: “*Sua marca predileta de café. Bom apetite!*”

Era mesmo! Como eles podiam saber deste detalhe? De repente lembrou-se: no jantar perguntaram qual sua marca preferida de café.

Em seguida, ele ouve um leve toque na porta. Ao abrir, havia um jornal. “*Mas como pode?! É meu jornal! Como eles adivinharam?* “ Mais uma vez, lembrou-

se quando se registrou: a recepcionista havia perguntado qual jornal ele preferia.

O cliente deixou o hotel encantado. Feliz pela sorte de Ter ficado num lugar tão acolhedor. Mas, o que esse hotel fizera mesmo de especial? Apenas ofereceram *um fósforo, uma bala de menta, uma xícara de café e um jornal.* (*“O Mito do empreendedor” – Michael Gerber, Editora Saraiva.*)

E você? O que tem feito pelo seu cliente?

2. Sua Majestade: O Cliente

Quem é o cliente? O que devemos fazer para mantê-lo? Precisamos manter todos eles? A resposta para estas questões não poderia ser mais simples e direta, os clientes são a vida das organizações. Outras questões fundamentais para se entender o papel do cliente para as organizações são fáceis de se encontrar. Quanto mais o cliente fica com a organização, mais ele vale. Clientes antigos compram mais, gastam menos tempo da organização, sentem menos o preço do produto e principalmente, trazem novos clientes.

Quem está dirigindo a organização nos dias de hoje? A primeira resposta que nos vem à cabeça é a mais simples, o presidente, um conselho administrativo, ou algo parecido, porém se formos levados a pensar com um pouco mais de atenção podemos ir além e chegar a respostas como o mercado, seus produtos e serviços. A resposta depende do referencial, mas é fácil concluirmos que na verdade o cliente está no comando, ou ao menos deveria estar, desta forma medir a satisfação de seu cliente torna-se uma questão de sobrevivência.

Um cliente fiel torna-se um defensor da organização, sem que sejam necessários estímulos diretos. A fidelidade do cliente é a receita para se aumentar os ganhos da organização. A organização deve batalhar para conquistar a fidelidade do cliente, estabelecendo um relacionamento de ganho mútuo. Deve proteger o cliente contra as ofertas da concorrência. Com o passar do tempo, o relacionamento cliente X organização se fortalece, aumentando a satisfação do cliente e por consequência a fidelidade do mesmo.

O ideal é que a fidelidade do cliente seja tão forte que o mesmo torne-se dependente da organização. O fundamental é entender que no mundo globalizado de competição acirrada, cenários incertos e mudanças em alta velocidade, a única garantia na qual uma organização pode construir bases sólidas para a conquista de lucro, é sua carteira de clientes

À medida que saímos da década de 90 e entramos no século XXI, precisamos considerar quais tendências prevalecerão.

Cada vez estaremos estocando menos produtos, já que os métodos de resposta rápida favorecerão a produção de acordo com as necessidades.

Atualmente, você pode utilizar softwares que assumem o controle total do seu inventário e gerar ganhos de produtividade, aumentar a acuracidade do seu inventário, as máquinas de separação de pedidos, as esteiras dinâmicas para a separação estão tornando mais rápido o trabalho de atendimento ao cliente.

Hoje em dia já não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfação significa atender as expectativas e essas, muitas vezes podem ser limitadas por diversos fatores. Assim, a satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. Hoje em dia os pesquisadores do assunto vinculam a satisfação com o atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos de desempenho.

Muito se tem discutido sobre os reais ingredientes da empresa competitiva em mercados globalizados e múltiplos são os parâmetros de sucesso a serem utilizados pela empresa para sobrevivência no mercado atual.

do que as ameaças. Tínhamos menos clientes e pedidos eram mais "gordos" e quase sempre acabavam concentrados num único fornecedor. De repente somos obrigados a dividir com canais, com outros do setor, nossos nomes são esquecidos, às vezes até trocados, os contatos foram sendo substituídos por outras gerações, mais novas, mais informatizadas, mais conectadas com tempo, menos sensíveis pelo pessoal, porém agressivas e eficientes profissionalmente.

Infelizmente o fiel cliente, não perceberá nenhuma diferença quando sua organização atender bem ou entregar bem, pois está é a condição básica que se espera de um fornecedor. Infelizmente também, o fiel cliente não fará nenhuma sugestão para que você melhore algum procedimento, mas felizmente o fiel cliente estará sempre à espera para ser surpreendido pelas suas idéias, pelo seu conhecimento, pelas soluções que você apresentar procurando melhorar a sua performance, rentabilidade e principalmente dando suporte a ele depois de ter adquirido o produto ou serviço.

O processo fidelizar inicia-se pela implantação de um sistema de informação que pesquise continuamente o nível de satisfação do cliente, que identifique por tipo, por grau, por periodicidade a incidência de erros operacionais que possam afetar o bom andamento do relacionamento. A partir das informações, espera-se das empresas a capacidade de identificação das causas, um rápido processamento e encaminhamento de soluções, sempre procurando evitar a principal razão pelo qual um cliente abandona um fornecedor, o descaso pela falta de atendimento quando da existência de problemas. E por fim, se a empresa necessita de velocidade e precisão para geração de respostas eficientes em pro do relacionamento, que cada colaborador entenda e conheça a parte mercado de sua função, e que todos tenham competência para lidar e conjugar o verbo "clientar". Fazendo com que e a pratica ultrapasse os limites de defesa das solicitações, criando inovações que surpreendam os mercados pela diferenciação de sua empresa, de seus colaboradores, frente ao seu principal patrimônio, seu cliente. Muito se tem discutido sobre a relevância de um atendimento diferenciado a ser dado aos clientes pela empresa competitiva. A grande constatação, contudo, é que poucas são as empresas que têm como foco o treinamento adequado de sua equipe de atendimento. Muitas empresas até treinam de forma pouco consistente e eficaz.

A grande e única verdade é que o primeiro contato com o cliente constitui-se na oportunidade singular de se "vender a imagem da empresa". Qual, então, a solução de tão angustiante problema? O caminho único é prospectar colaboradores, que apresentem partes destes atributos e adoção de uma política. A experiência que você entrega todos os dias aos seus consumidores, através de cada transação, direta ou indiretamente constrói valor para sua marca ou a destrói. Você pode gerenciar ou não essa experiência, mas ela irá ocorrer de qualquer modo. Nas duas pontas as ações do marketing pessoal formam o cenário complexo e desafiador de construir e manter a lealdade de seus clientes nesta nova era: a era da experiência do consumidor.

Não existe nada mais óbvio para uma empresa do que o fato dela não sobreviver sem clientes - e que, assim, deve oferecer-lhes um serviço de

qualidade impecável. Saber disso, no entanto, não impede que as pequenas, médias e grandes continuem atendendo os clientes com descaso. Exemplos disso não faltam e vão desde a má vontade do balconista da lojinha em explicar a diferença entre duas canetas até a grande indústria que enrola um cliente para trocar um produto defeituoso ou responder uma reclamação.

A diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer empresa pode estar na maneira como ela entende e trata seus clientes. Isso sempre foi assim, mas agora piorou, já que está cada vez mais difícil fidelizar e entender as preferências do consumidor. O cliente de hoje é difícil de surpreender, é altamente volátil e propenso a se relacionar e comprar de empresas que consigam oferecer diferenciais. Esses - que fazem a sua empresa especial aos olhos do consumidor - são hoje uma obrigação, não uma vantagem competitiva. Por isso, as empresas são obrigadas a se reinventar todos os dias. Mais do que nunca, elas têm a responsabilidade de manter o cliente e de lucrar com ele.

No contexto atual, a questão da qualidade dos serviços assume significativa importância para agarrar o cliente. No geral, não importa mais se o produto A tem melhor qualidade do que o produto B - mesmo porque qualidade é requisito básico esperado. O que faz a diferença é a sensação de satisfação, conforto, conveniência ou praticidade recebida quando alguém compra seu produto. Isso só pode acontecer se o cliente vivenciou uma experiência altamente positiva na sua empresa, se suas expectativas foram superadas.

A superação de expectativas é a meta que deve estar por trás de tudo quando se pretende atrair e manter o cliente. Isso acontece por meio de um pacote de serviços personalizados, adequados às necessidades do seu público. Só assim uma empresa tem chance de construir um relacionamento duradouro.

Difícil é transpor essa mesma qualidade de atendimento e serviço para mercados de menor valor agregado. Neles, as diferenças entre os concorrentes são mínimas e o preço é fator decisivo na compra. Mas construir uma cultura de excelência em mercados mais modestos é possível e plenamente recompensador.

Oferecer um bom serviço ao cliente é mais do que somente cuidar das

necessidades ou das reclamações. Um bom atendimento passa pela antecipação dos problemas dos clientes, seja nas áreas de produto, processo ou serviço.

Os consumidores são diversificados e dinâmicos - seus gostos e necessidades mudam rapidamente. Quanto mais personalizado for seu produto ou serviço, tanto mais a estratégia de mercado se tornará parte do serviço ao cliente - e o serviço ao cliente se tornará parte do seu marketing. Você elimina a distinção entre conseguir um cliente, conservá-lo e cultivá-lo. Para desenvolver um bom trabalho para conquistar novos clientes você pode contratar um diretor de marketing ou uma agência de publicidade. Para conservar seus clientes por mais tempo e cultivar relações com eles, não há um profissional específico que possa ser contratado. É preciso que a forma de agir, levando em conta toda as considerações acima, esteja em todos os níveis da sua organização, que seja inerente a metodologia de fazer negócios.

Grande parte das companhias não está preparada para esta forma de trabalho e, por isso, não tem um responsável para garantir que isso ocorra. Nomeie alguém para atender seu cliente de valor mais alto. Essa ação engloba: organização, tempo e dinheiro. Enquanto não houver um responsável, ninguém vai ter dinheiro ou tempo para esse projeto. Mas, se você encarregar alguém para o trabalho, começará a ganhar mais dinheiro e descobrirá que havia tempo para isso.

Alguns ainda perguntam: "Será que meus clientes desejam isso?"

Pensar em marketing de relacionamento é criar políticas que permitam a implantação de tecnologias de interação que possibilitem a análise da base de dados para potencializar as ações da empresa. Encontrar o equilíbrio na utilização dessa estratégia pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Devemos lembrar que estamos pensando no comportamento de cada cliente. Enxergar a empresa da perspectiva do cliente é a única maneira confiável de melhorar os serviços prestados a ele.

2.1. Determinantes da Satisfação do Cliente

Como já comentado, a satisfação do cliente geralmente tem pouca ou nenhuma relação com o produto ou o preço. O movimento da qualidade iniciado no setor de produção e mais recentemente nos setores de serviço tendia a abordar a questão da qualidade. Hoje, os clientes têm muito mais probabilidade de desfrutar níveis aceitáveis, ou mesmo superiores, de qualidade em produtos e serviços básicos do que no passado.

Conseqüentemente, ganhar uma vantagem competitiva através de melhorias efetuadas em produtos básicos é uma estratégia com muito menos probabilidade de sucesso do que há 20 anos .

Pode-se considerar os fatores que contribuem para o grau de satisfação de um cliente com a prestação de serviço ou com suas relações com uma empresa em cinco níveis. Cada nível em geral envolve progressivamente maior nível de contato interpessoal com os funcionários do prestador de serviço e conseqüentemente, maior dimensão afetiva ou de “sentimentos” para a interação com a empresa prestadora de serviço. Assim sendo, os fatores que influenciam a satisfação do cliente em cada nível soa diferentes, à medida que consideramos cada estágio do modelo das determinantes da satisfação do cliente, convém pensar no que a empresa oferece ao cliente. O que podemos fazer em cada nível que tenha o potencial de influenciar a satisfação do cliente?

Cada nível sucessivo nesse modelo envolve a satisfação de necessidades de ordem progressivamente mais elevada do cliente, e a satisfação do cliente nos níveis mais baixos do modelo em hipótese alguma garante sua satisfação em níveis mais elevados.

É bastante possível que um prestador de serviço faça tudo certo nos primeiros três ou quatro níveis e não consiga satisfazer o cliente por causa de alguma ação praticada no quinto nível. Nesse ponto, o modelo se vale do conceito de Abraham Maslow, por muitos considerado o pai da psicologia humanística. Maslow, escrevendo nas décadas de 50 e 60, desenvolveu sua

teoria da “hierarquia das necessidades”, postulando que os seres humanos passam a satisfazer progressivamente níveis mais elevados de necessidades, começando pelas necessidades fisiológicas básicas como alimentação, sexo, passando para as necessidades de segurança, sociais e de auto-estima, até chegar à necessidade de auto realização, estágio em que um indivíduo alcança paz interior e satisfação total na vida.

O modelo descreve cinco níveis do que uma organização oferece a seus clientes, ou seja, da “oferta” ou “proposta de valor”. Independente do tipo de empresa ou organização, todas oferecem a seus clientes algo em cada um desses cinco níveis. Conforme subentendido anteriormente cada nível ou componente da oferta também aborda progressivamente níveis mais elevados de necessidade do cliente, correspondendo aproximadamente à hierarquia de Maslow. Os cinco níveis são os seguintes.

Nível 1: Produto ou Serviço Básico

Essa é a essência da oferta. Representa o produto ou serviço básico oferecido pela empresa, seja o voo, no caso da empresa aérea, o livro vendido pela livraria ou editora, a refeição servida pelo restaurante, a conta bancária, o corte de cabelo, o acesso a internet. Trata-se do de mais básico é oferecido ao cliente e que menos oportunidade de diferenciação ou agregação de valor oferece ao prestador de serviço. Em um mercado competitivo, a empresa deve cumprir a promessa básica; caso contrário, o relacionamento como cliente jamais iniciará.

Cada vez mais, constata-se que o produto ou serviço básico não é problema. Por muitas razões, o cliente geralmente presta pouca ou nenhuma atenção ao produto básico, tão semelhante aos produtos e serviços dos concorrentes que nada oferece de valor, ou de qualidade tão excelente que raramente falha. Em alguns setores, a tecnologia e outros desenvolvimentos criaram uma situação em que os produtos e serviços básicos oferecidos por empresas concorrentes são praticamente idênticos. Em situações como essa, em que poucas são as diferenças na essência e em que a qualidade melhorou de forma radical, as necessidades do cliente são satisfeitas pelo produto ou serviço básico à medida que os clientes recorrem outros componentes da

oferta para agregar valor ou ter uma razão para lidar com uma determinada empresa. Hoje, em muitos setores é especialmente difícil demonstrar ao cliente a agregação de valor em nível de essência ou que o produto ou serviço básico de uma empresa é particularmente melhor do que o de outra. Hoje, um bom produto ou serviço básico é absolutamente essencial para o sucesso.

Nível 2: Serviço e Sistemas de Suporte

Nesta categoria estão incluídos os serviços periféricos e de suporte que melhoram a oferta do produto ou serviço básico; sistemas de entrega e faturamento, disponibilidade e acesso, horários de serviço, níveis de pessoal, comunicação das informações, sistemas de estoque, reparos e assistência técnica, linhas de auxílio e outros programas de apoio à essência. A mensagem principal nesse caso é de que o cliente pode ficar insatisfeito com um prestador de serviço embora recebendo um excelente produto básico. Podemos dizer que os três componentes do mix de marketing não relacionados ao produto podem ser enquadrados nesse segundo nível. Se o nível básico representar o produto, então a fixação de preços, as comunicações e a distribuição podem ser classificadas de forma ampla como sistemas de suporte. É aí que devem ser tomadas as decisões quanto a oferta do “marketing” feita ao cliente: que preço deve ser cobrado, que estrutura de descontos deve ser aplicada, que mensagens devem ser vinculadas, através de que canais e com que grau de convivência devemos disponibilizar nossos produtos e serviços, que meios iremos utilizar para alcançar os clientes-alvo, e assim por diante.

Algumas empresas operam em setores em que é difícil, senão impossível, ganhar uma vantagem competitiva com base em um melhor produto ou serviço básico. Essas empresas podem começar se diferenciando e agregando valor através da prestação de serviços auxiliares e de suporte relacionados à distribuição e à informação. Elas podem facilitar as relações do cliente com a empresa. Podem oferecer aos clientes informações detalhadas sobre o produto. Pode oferecer serviço 24 horas. Podem providenciar serviço de rotina etc, tomando as providências necessárias a implementação de tais sistemas e

políticas, a empresa pode começar a agregar valor para o cliente e distinguir-se da concorrência.

Nível 3: Desempenho Técnico

De pouco adianta implementar sistemas, políticas e procedimentos se a implementação não ocorrer conforme pretendida. Este terceiro nível trata essencialmente do cumprimento de promessas do prestador de serviço em relação ao produto básico e aos serviços de suporte. A ênfase está em agir conforme prometido ao cliente. A empresa pode até dispor de procedimentos e sistemas de entrega do produto básico, e, ainda assim não cumprir o prometido; os processos e sistemas são falhos. A insatisfação e a frustração do cliente resultarão de uma falha no atendimento de suas expectativas de que as coisas transcorrerão sem transtornos conforme prometido. Muitos negócios se perdem nesse nível. As empresas que conseguem alcançar altos padrões no atendimento e na superação das expectativas dos clientes quanto à prestação de serviço alcançam uma vantagem competitiva invejável. Os clientes sabem que podem contar a elas. Esse é um componente extremamente importante nos relacionamentos.

Nível 4: Elementos da interação com o Cliente

É aqui que a empresa conhece pessoalmente o cliente. Neste nível, abordamos a maneira como o prestador de serviço interage com seus clientes, seja através de encontro face a face ou de contato que utilize os recursos da tecnologia. Facilitamos as transações dos clientes com a nossa empresa? Os nossos clientes se sentem obrigados a utilizar opções de serviço baseadas na tecnologia com as quais não se sintam familiarizados? Estamos tão ansiosos por enxugar custos operacionais a ponto de negligenciar a opinião do cliente em relação

às nossas “melhorias” tecnológicas? Tratamos o cliente com cortesia? Agimos como se eles fossem importantes para nós?

O conhecimento deste nível de satisfação do cliente indica que uma empresa pensou além da oferta do produto e serviços básicos e tem por objetivo a prestação do serviço no momento em que a empresa conhece o cliente.

Tradicionalmente, focalizaríamos esse nível interpessoal entre os clientes e os funcionários da empresa, seja pessoalmente ou por telefone. Mas as empresas estão cada vez mais interagindo com seus clientes e outras pessoas através dos meios tecnológicos: através de caixas eletrônicos, sistemas interativos de repostas de voz, email, internet etc. embora seja fácil reconhecer a importância de se conhecer e cumprimentar os clientes de forma positiva em um ambiente em que haja interação face a face, algumas empresas não parecem ter a mesma facilidade para apreciar o mau tratamento dispensado a seus clientes em decorrência dos contatos via tecnológica. Cada vez mais, as empresas têm que encarar o fato de que grande parte de suas interações com os clientes está sendo realizada através da tecnologia. Muitos clientes se sentem frustrados por terem que lidar com empresas através de sistemas baseados em tecnologia, as pequenas coisas, como colocar o cliente para aguardar na linha telefônica pode ter um impacto considerável na satisfação do cliente. Uma das soluções pode ser a implementação de sistemas paralelos ou alternativos por parte das empresas que permitem que os clientes desfrutem de tratamento pessoal. A maioria das pessoas é capaz de se recordar de exemplos de situações em que tenham encontrado funcionários rabugentos e grosseiros ou que simplesmente davam pouca atenção ao cliente ou que até mesmo o ignoravam. Em tais situações geralmente o cliente vai embora para nunca mais voltar. Isso acontece embora provavelmente não haja nada de errado com os produtos ou serviços básicos oferecidos pela empresa, ou mesmo com os sistemas de suporte e procedimentos implementados para que a empresa possa oferecer um serviço técnico de qualidade. Um dos infelizes resultados desse tipo de contato é que o cliente se sente extremamente frustrado por querer muito aquele produto, seja uma blusa, assistir um filme, fazer um passeio de barco.

Nível 5: Elementos Emocionais – As Dimensões Afetivas do Serviço

Por fim, as empresas de serviço não devem se limitar a pensar apenas nos elementos básicos da interação com seus clientes; devem levar em consideração as mensagens sutis que as empresas transmitem a seus clientes, mensagens capazes de gerar sentimentos positivos ou negativos em relação a

empresa. Essencialmente, isto significa a sensação proporcionada ao cliente. Muitas são as provas resultantes de pesquisas realizadas com clientes de que uma parte considerável da insatisfação do cliente não tem nenhuma relação com a qualidade do produto ou serviço básico ou com a forma de fornecimento do produto ou serviço básico ao cliente. Na realidade, o cliente pode até estar satisfeito com a maioria dos aspectos de sua interação com o prestador de serviço e seus funcionários. Mas a empresa pode perder esse cliente por causa de algum comentário tecido por um funcionário ou de algum pequeno contratempo sem, sequer, ser notado pelos funcionários.

Os clientes fazem referências regulares, no curso das entrevistas de grupos de foco e pesquisas de opinião sobre qualidade de serviço, à sensação que os prestadores de serviço lhes proporcionam. Eu diria que muito poucas empresas prestam particular atenção à maneira como a empresa e seus funcionários fazem com que seus clientes se sintam. Muitos contatos de serviço deixam o cliente com sentimentos negativos em relação à empresa. Alguns, provavelmente em menos números, causam uma impressão muito boa ao cliente. É de se compreender que muitos dos fatores que despertam sentimentos positivos e negativos estejam distantes da oferta do produto ou serviço básico e possam, por isso, escapar à atenção dos gerentes seniores de marketing e serviço de atendimento ao cliente. Muitos, ao que parece, dão pouca atenção ao potencial de melhores ou piores relacionamentos com os clientes.

Ao estudarmos esses cinco níveis dos fatores que determinam a satisfação do cliente, devemos ter em mente as seguintes observações:

- ✓ Aquilo que a empresa e seus funcionários oferecem e fazem em cada nível assume progressivamente mais importância quanto à sua influência na satisfação do cliente, à medida que evoluímos do produto ao serviço básico para os elementos emocionais da interação.
- ✓ À medida que passamos da oferta do produto ou serviço básico para interação interpessoal e depois à criação de emoções positivas, estamos abordando as necessidades de ordem progressivamente mais elevada do cliente, semelhantes às necessidades humanas em geral, de acordo com a descrição de Maslow.

- ✓ Além disso, nesse movimento, estamos progressivamente agregando mais valor para o cliente.
- ✓ É muito mais fácil uma empresa se diferenciar da concorrência competindo nos níveis mais elevados do modelo das determinantes da satisfação do cliente do que em nível de produto e serviços básicos e processo.

Embora as diferenças sejam sutis e possam não ser prontamente aparentes para um observador, o cliente percebe a diferença no trato geral com a empresa e em seus sentimentos em relação a ela. E isso que é importante. A contínua satisfação do cliente leva a formação de relacionamento. Sentindo-se bem e completamente satisfeitos, os clientes tendem a comprar repetidas vezes e gerar mais negócios para a empresa. A probabilidade de formarem relacionamentos mais sólidos e duradouros é maior. Os clientes que sentem maior afinidade com a empresa geram propaganda boca a boca e recomendam a empresa a outras pessoas.

Satisfazer o cliente de modo que ele não queira mudar de fornecedor é uma estratégia bem sucedida

Hoje em dia para conseguir fidelidade, não basta que os líderes estejam comprometidos em dar valor ao cliente, eles precisam estar obcecados em antecipar o que o cliente irá valorizar no futuro. Esperar que os clientes percebam a “necessidade” de algo é uma receita para o fracasso. Estudos têm criado um desejo de “focalizar o cliente” que há muito tempo deveria ter ocorrido.

E a maior parte desses estudos não inclui o efeito da disposição que um cliente satisfeito tem em adquirir produtos congêneres ou de dizer a todo mundo como a empresa é ótima. Elas também não levam em conta o efeito negativo de um cliente insatisfeito, que normalmente está mais que disposto a falar de sua experiência insatisfatória.

Se uma estimativa conservadora admitirmos que 1 em cada 8 clientes leais dá uma recomendação, e que 1 em cada 8 clientes frustrados mancha a reputação ao ponto de evitar uma venda, a importância da lealdade dos

clientes se torna imediatamente evidente. Quando se começa a entender o fluxo de receitas que um cliente representa, aumenta a probabilidade de se fazer investimentos importantes para melhorar a retenção de clientes e de interesses na qualidade e na profundidade das relações com os clientes. As mudanças nas práticas atuais, que ontem pareciam pouco práticas, muito dispendiosas ou não tão importantes, começa a assumir uma nova expressão. Em quase todos os mercados, os clientes estão começando a receber maior valor. Para aumentar a fidelidade dos clientes, um número crescente de empresas esta melhorando rapidamente sua capacidade para adicionar valor. Os clientes estão sendo educados para esperar- ou melhor- exigir – mais. E ao que parece, independente do quanto às expectativas dos clientes possam se tornar irrealistas, alguém está disposto a atende-los, educando-os para esperar ainda mais. O poder mudou de mãos. Hoje o cliente realmente “ no controle”

Isto vale especialmente para as empresas cujos clientes são grandes corporações, que exercem influência crescente sobre os mercados, nos quais operam. Hoje em dia, é comum os grandes clientes exigirem que seus fornecedores codifiquem por meio de barras os preços de seus produtos, desenvolvam embalagens especiais, paguem penalidades por pedidos atrasados ou incompletos (um dia de atraso e um item a menos podem resultar num desconto de 10 por cento para o pedido inteiro), e até mudem suas estruturas organizacionais. Os esforços para melhorar a eficiência de todo o processo de distribuição quase se transformaram em região. Fabricantes e distribuidores estão aprendendo que as mudanças não são opcionais, mas um pré-requisito para retenção dos clientes e, portanto, para a sua sobrevivência.

Hoje, a Revolução do Cliente está se expandido para além dos clientes maiores e mais poderosos. Em muitos mercados, até mesmo os pequenos clientes estão aprendendo a esperar a resposta sob medida para suas necessidades. E, uma vez que experimentam um valor radicalmente melhor, aquilo que era ontem uma experiência satisfatória passa a sê-lo muito menos.

Um cliente moderadamente satisfeito não é necessariamente um cliente leal, requer algo mais que satisfação. Para que se tornem leais, os clientes precisam receber alguma coisa que seja única, que faça com que se sintam

especiais. Eles querem ter relacionamentos de confiança com empresas que são flexíveis o suficiente para atender às suas necessidades específicas. Portanto, não é de se admirar que tantas empresas tenham começado a falar da necessidade de se concentrarem em exceder, ao invés de meramente satisfazer, as expectativas – em “deleitar” os clientes e não simplesmente satisfazê-los.

Não é mais segredo, para maior parte das empresas, fidelidade do cliente é a chave para lucratividade e o crescimento futuro. Boletins internos, periódicos nacionais e a maioria dos discursos executivos estão salpicados com uma ladainha de exemplos demonstrando a relação entre fidelidade dos clientes e lucratividade. Em quase todos os mercados temos aprendido que clientes fiéis são menos dispendiosos para se atender, por que eles conhecem seu papel no processo, tendem a baixar os custos de marketing e com frequência compram mais com o passar do tempo.

3. A Inconstante Definição De Valor

A lealdade é uma função da percepção objetiva de valor do cliente. Hoje em dia, os clientes têm mais opções e conhecem melhor do que nunca suas alternativas. Os clientes – tanto grandes corporações como consumidores individuais ponderem, em suas computações individuais de valor, a qualidade do produto, a qualidade dos serviços, o grau de opções e o preço. Nessas computações também entram os intangíveis – aquelas reações essencialmente humanas que muitas vezes desafiam a análise racional. A natureza emocional dos clientes é um fator importante, muitas vezes negligenciado quando consideramos a percepção de valor do cliente. Com muita frequência, são as conexões humanas que fazemos com os clientes que os transformam, de clientes meramente satisfeitos, em apóstolos. Como a qualidade os produtos melhorou universalmente e desenvolvemos a capacidade de copiar até mesmo os produtos mais complexos, a vantagem competitiva baseada somente na qualidade do produto ficou difícil de sustentar. A ênfase mudou para a qualidade do atendimento, que é mais difícil de se atingir e imitar. A qualidade do atendimento tem, tipicamente, um maior componente humano, é inerentemente mais intangível e requer maior cooperação entre grupos diferentes. Entretanto, uma vez atingida, ela pode ser sustentável. Os clientes querem coisas que funcionem, serviços que adicionem o valor prometido e querem quando o querem. Eles estão cada vez mais intolerantes com filas para reabastecimento e mesmo com pequenos atrasos. Considera-se também rapidez e flexibilidade. O quanto as empresas terão de ser rápidas e flexíveis para deleitar os clientes no futuro?

Confiável? O padrão é quase a perfeição. Se a empresa não for confiável, muito confiável terá grandes problemas. Entregar aquilo que prometeu, quanto prometeu, e o nível mínimo de atendimento esperado hoje. Talvez seja por isso que se esteja testemunhando um aumento sem precedentes no número de garantias. (Afinal, como provar que é confiável se nada sair errado? De refeições em restaurantes a carros novos, de atendimento à distância à entrega

de eletrodomésticos, as garantias estão se proliferando. E muitas das garantias de hoje não mais exigem quatorze vias de verificação, paciência enquanto a empresa tenta corrigir o problema em varias ocasiões, ou outros aborrecimentos que levam o cliente a não reclamar, por que o remédio é visto como sendo pior que a doença.

A garantia do futuro é uma garantia subjetiva de satisfação completa, ao invés de uma garantia de que o produto satisfaz uma lista objetiva de características. Ao invés de se preparar a defesa contra os clientes que poderão obter vantagens indevidas, as empresas cada vez mais estão assumindo um compromisso visível e significativo com seus clientes. Elas decidiram que é pior o cliente não repetir a compra do que se ter um cliente reclamando a garantia. É melhor abrir mão de uma parte da receita em curto prazo para garantir a oportunidade de manter o fluxo de receitas. À medida que cada vez mais empresas forem constatando que os clientes, em sua maioria, são honestos e não querem vantagens indevidas, essas garantias ficarão mais comuns. No futuro, garantir à satisfação dos clientes poderá ser um pré requisito para se fazer negócio. Se a parada esta a caminho, não será melhor lidera-la do que gastar o mesmo dinheiro para recuperar o terreno perdido e receber pouco credito dos clientes por este esforço?

Mas quanto àqueles que atendem clientes de porte médio ou consumidores individuais? Será possível adaptar produtos e serviços de forma eficiente, para satisfazer suas necessidades, vontades e desejos individuais? Na maioria dos casos, a resposta é um retumbante sim. Uma combinação de tecnologia e melhores métodos de distribuição esta ampliando a capacidade das empresas se adaptarem às necessidades individuais dos clientes para uma ampla variedade de produtos e serviços. Os clientes estão aprendendo que podem "ter a coisa à sua maneira".

Estamos entrando numa era na qual um tamanho não mais serve para todos – ou mesmo para uns poucos. Hoje, um tamanho serve para um. O desafio é encontrar uma forma de padronizar algumas partes do processo, trabalhando eficientemente sob medida nas áreas que o cliente irá apreciar e considerar válidas para serem pagas. Esta estratégia procura simplesmente

tirar proveito da necessidade humana básica de sentir-se especial e importante. Em qualquer relacionamento considerado importante, o queremos ser reconhecidos como indivíduos. Queremos saber que nossa família, nossos amigos e associados se importam conosco. E queremos o mesmo das empresas com as quais optamos por fazer negócios. Queremos saber se elas estarão lá nas boas e más horas. “Lemos” constantemente as ações dos outros e tiramos conclusões a respeito das suas motivações e sentimentos. Como acontece em todos os relacionamentos, são as pequenas e as grandes coisas que são importantes. Demonstrar com consistência que você se importa – de uma centena de maneiras – é fundamental para desenvolver lealdade e compromisso, tanto em sua casa como em sua empresa. Embora os produtos sob media sejam impressionantes, a flexibilidade necessária para se fazer uma conexão “pessoal” como cliente não requer necessariamente um produto fabricado instantaneamente. Com freqüência, aquilo que os clientes mais apreciam é o tratamento pessoal que recebem como parte do processo de venda, de entrega. Em sua maioria, as solicitações dos clientes são razoáveis, mas exigem que a pessoa que os está atendendo tenha autonomia para reagir de forma eficiente e oferecer o suporte de que eles necessitam. São os funcionários da linha de frente que precisam executar o plano de entregar o produto básico de forma personalizada. Cabe a eles tirar proveito das muitas oportunidades para adicionar valor, não importa o quanto este possa parecer insignificante na ocasião. Na maioria dos casos, a essência da personalização esta em se construir um processo no qual pessoas bem-informadas são capazes de garantir que nossos produtos e serviços satisfazem necessidades específicas dos clientes e são entregues de uma forma que demonstre nossa atenção e nosso empenho.

4. Em Definição a Uma Nova Definição de Qualidade

Até hoje, a maior parte dos esforços para melhorar a qualidade tem focalizado principalmente a redução sistemática de variações, a eliminação do retrabalho e a redução da duração do ciclo (o tempo que se leva para produzir e entregar o produto ou serviço). Implementações eficazes têm permitido a muitas empresas atrair melhor os clientes e atendê-los de forma mais eficiente. Ganhos importantes em confiabilidade, boa receptividade e produtividade são evidentes numa ampla gama de organizações. Agora as melhores empresas estão levando a melhoria da qualidade ao nível seguinte. Elas estão aprendendo a gerenciar a inevitável tensão resultante de um processo que é concebido para ser, ao mesmo tempo, confiável e continuamente personalizado.

Apesar de necessário, nosso compromisso com redução de variações indesejáveis no processo de entrega tem freqüentemente resultado na preocupação com a eliminação de erros que provocam insatisfação nos clientes. Porém, hoje sabemos que a eliminação dos clientes insatisfeitos não resulta necessariamente em aumentos substanciais na fidelidade dos mesmos. Deleitar os clientes até o ponto de fidelidade requer aptidões adicionais uma abordagem diferente. Precisaremos focalizar inovação, personalização e flexibilidade tanto quanto focalizamos a eliminação de problemas. Será necessário fazer mais que satisfazer as exigências dos clientes ou prever as necessidades do próximo ano. Para ter sucesso, teremos que atender, entreter, personalizar, revender, construir relacionamentos e tomar centenas de decisões no ato da compra, comunicando nossa disposição para atender de forma flexível. Será preciso dar aos funcionários acesso instantâneo a informações específicas sobre o cliente e autonomia para usar informações de forma produtiva.

Como não existem clientes ou situações iguais, cada tentativa de atender será como um experimento. Será imperativo que todos os prestadores de serviço desenvolvam a capacidade de aprender com suas experiências,

para que eles possam satisfazer, de forma mais eficaz e eficiente, as necessidades individuais dos seus clientes. A tradicional prática gerencial de passar a maior parte do tempo “gerenciando por exceção” (focalizando os problemas), terá que ceder espaço para uma abordagem mais equilibrada. Isto não será fácil. A maioria das organizações possui décadas de experiência em projeto de sistemas de controle, comunicação de procedimentos operacionais padrão, treinamento para que as pessoas façam as coisas da mesma maneira e no projeto de feedback que comunicam a extensão até a qual um funcionário agiu de acordo com o plano. A manutenção da disciplina de aprendizado sistemático e rigoroso aperfeiçoamento do processo, ao mesmo tempo que se projeta a parte da frente do mesmo para que seja flexível de forma que as pessoas que atendem os clientes possam fazer o que for necessário para promover fidelidade, irá exigir que aumentemos nossos métodos do passado e aceitemos a idéia de que flexibilidade e consistência são atingíveis ao mesmo tempo.

5. Agir em Tempo Real

Os clientes estão ficando cada vez mais impacientes. Eles têm aprendido, com um número crescente de empresas, que qualquer coisa que não seja a entrega ou prestação imediata de produtos, serviços e informações é lenta demais. O tempo está se transformando rapidamente em uma moeda muito valiosa.

Se pudéssemos escolher uma forma de deleitar os clientes, qual seria ela? Reduzir a duração do ciclo, monitorando ao mesmo tempo a confiabilidade seria uma boa opção, isto irá exigir monitoramento no tempo, (o qual pode ser um melhor indicador de custos que os números do orçamento) de cada etapa do processo, visando a simplificação. Um processo mais simples normalmente é mais confiável e eficiente. Criar, em toda a empresa, uma paixão pela ação rápida, ajuda a eliminar políticas e burocracia internas, ao mesmo tempo em que comunica aos clientes que suas solicitações merecem atenção imediata.

6. Buscar Oportunidades para Demonstrar Flexibilidade

No passado, algo que cliente quisesse feito à sua maneira era considerado difícil e, às vezes, dispendioso demais para ser atendido. As empresas estavam enganadas e ainda parecem não entender aquilo que é obvio para o cliente de hoje: Quando não se faz as coisas à maneira dele(isto é, aquilo que ele quer) é muito difícil tirar uma nota máxima na escola de fidelidade. Entretanto, muitas vezes a lealdade é criada quando há esforço para demonstrar aos clientes que é dado valor aos negócios que eles fazem. Quando todos desenvolverem uma cultura na qual cada um compreenda a importância da produtividade, mas busque incansavelmente toda oportunidade para demonstrar até onde a empresa está disposta a ir, para garantir que todo cliente receba mais que aquilo que pediu.

Manter os clientes informados em cada etapa chave do ciclo de vendas – do pedido ao faturamento – dá a eles uma sensação de maior controle sobre o processo e faz com que se sintam mais como parceiros num relacionamento permanente(leal). Em muitos mercados, o faturamento criativo pode dar origem a uma série de novos produtos.

7. Desenvolver Relacionamento Em Todos os Níveis da Organização do Cliente

Os grandes clientes são na verdade uma serie de clientes- muitos deles com necessidades e prioridades muito diversas – trabalhando sob o mesmo nome da empresa. Com freqüência, a agenda do departamento de compras é muito diferente daquelas operações ou de marketing. As metas do gerente de telecomunicações podem diferir daquelas dos seus clientes internos. Portanto, precisa-se desenvolver um processo para atender a cada um dos nossos relacionamentos na empresa cliente. Os sistemas de informação do cliente precisam acompanhar as necessidades de cada grupo, para que as equipes de vendas e assistência técnica possam adaptar sua abordagem a qualquer momento. Como acontece no gerenciamento de qualquer sistema complexo, só se pode trabalhar bem com o todo forem levados em consideração os complexos relacionamentos existentes entre suas partes.

7.1. Prever as Futuras Necessidades do Cliente

Os clientes podem saber o que querem hoje, mas raramente sabem o que irão querer no futuro. Por exemplo, durante anos os clientes disseram que não necessitavam de entregas no dia seguinte, nem de máquinas de fax. Hoje eles não podem trabalhar sem ambas. Quando todos concordam a respeito do que é necessário, em geral é tarde demais para que uma empresa busque uma vantagem. Em vez disso, precisamos nos tornar sintonizados com os negócios dos nossos clientes para podermos ajuda-los prever suas futuras necessidades e, no processo, ajudá-los a criar as tendências de amanhã. Um pouco de ingenuidade pode nos ajudar a atingir esta meta. Pode ser uma vantagem não saber(ou pelo menos não acreditar) o que a industria acha que não pode ser feito e ter perspectiva para ver o quadro geral, sem ficar cego pelos detalhes do dia a dia . Mas atenção: Esta é uma aptidão que precisa ser desenvolvida e irá

exigir que possibilitem que as pessoas se tornem bem-informados sobre um determinado mercado e fornecer uma garantia que cause a satisfação subjetiva do usuário final.

À medida que as empresas melhoram a confiabilidade, as garantias surgem em toda parte. Mesmo as empresas que prestam serviços onde o sucesso é subjetivo.

7.2. Recusar-se a Ficar Satisfeito com a Satisfação

Se todos na organização estão pensando em “deleite” ao invés de satisfação, a flexibilidade é uma consequência inevitável. É muito difícil deleitar alguém se você está entregando um produto ou serviço de tamanho único. Palavras como “deleitar” —ou “entreter”, “emocionar”, “fascinar” e “enfeitiçar” — podem parecer algo exageradas quando aplicadas ao relacionamento com o cliente. Mas pensar nesses termos pode levar a desenvolver os tipos de práticas que promovem fidelidade. Pensar em termos de satisfação raramente resulta em níveis de atendimento que levam as pessoas a se sentirem especiais e apreciadas.

As vantagens que podem ser obtidas com o envolvimento de todos no esforço de coleta de informações são grandes para serem ignoradas. Coletar, analisar, discutir os dados e neles identificar tendências são atividades que trazem foco à conversa a respeito do atendimento aos clientes e também constituem um mecanismo altamente eficaz para gerar um diálogo informado a respeito dos melhoramentos que é necessário fazer a curto prazo para aperfeiçoar processos e adicionar mais valor para os clientes.

7.3. Sete Considerações para a Montagem de um Sistema Eficaz de Informações dos Clientes

1-Conhecer as necessidades de cada cliente. O fato dos clientes terem as coisas à sua maneira irá exigir que tenhamos informações específicas a respeito de cada cliente, e não apenas informações específicas a respeito de cada cliente, e não apenas informações genéricas a respeito de um conjunto de clientes semelhantes. Os tipos de dados que se deve conhecer para atender efetivamente a esses clientes de “nicho pessoal” poderão exigir que se conheça o histórico individual de compras do cliente, as vendas pendentes, os problemas de entrega do passado e suas prioridades e necessidades específicas.

2- Fazer dos clientes seus parceiros. Qual a melhor embalagem? As instruções das embalagens são claras e objetivas? Os maiores consumidores participam de pesquisas relativas ao produto? De fabricantes de jeans a distribuidores de computadores, as empresas estão envolvendo os clientes no projeto dos futuros processos e na avaliação dos atuais. As “parcerias com clientes” são cada vez mais a regra e não exceção. Na verdade, chega ao ponto em que, se uma empresa não encontrou uma forma de envolver ativamente os clientes em seus esforços de aperfeiçoamento, ela está atrasada no tempo.

3- Buscar informação em lugares inesperados. As coisas mais interessantes acontecem inevitavelmente ao redor de um processo ou tendência importante. É claro que, quando as informações nos atingem diretamente é imperativo que as vejamos e tomemos providências a seu respeito para permanecer nos negócios. Entretanto, se desejamos passar à frente da concorrência, precisamos aprender a captar e analisar dados menos evidentes, ou que podem não parecer muito importantes à primeira vista.

4- Antecipe as necessidades dos clientes. Quando se trata do futuro, nem sempre os clientes são as melhores fontes. Na verdade, eles podem ser completamente falíveis em prever seus desejos e necessidades para o próximo ano.

5- Fazer perguntas simples e diretas numa pesquisa é algo que normalmente produz respostas simples e diretas. Por outro lado, quando se conversa com um cliente, pode-se sondar em busca de detalhes e exemplos que permitam compreender melhor seus sentimentos, necessidades e desejos. O feedback de um cliente é mais revelador quando é considerado à luz das suas condições específicas.

6-Envolver todos na montagem do sistema de informação de clientes. É muito possível que os esforços para apresentar uma clara visão sobre o cliente a muitos membros das organizações tenham sido cercados por métodos limitados de coleta de dados. Com tantas coisas em jogo, a tarefa de coletar informações sobre os clientes é demasiado grande e importante para ser delegada a poucos ou a terceiros. Ao contrario, para que as informações sejam colhidas, analisadas e efetivamente usadas, é necessário o envolvimento consistente de todos na organização. Não existe maneira mais rápida e eficaz para transformar em realidade as palavras “foco no cliente” do que envolver todos no processo de montagem de um sistema de informações e usar essas informações para Ampliar o valor dos produtos e serviços da sua organização .

7- Tornar as informações acessíveis a todos que delas necessitam. Qualquer membro da organização que precisa ter algum uso para as informações dos clientes deve ter acesso a elas, certo? Parece óbvio mas não é o que acontece na maior parte das organizações. E de se esperar que as razões para isto estejam mais ligadas a restrições tecnológicas do que a uma negação deliberada de informações a certos grupos. De qualquer forma, com base nessas observações, está claro que em termos de tornar as informações disponíveis para uma ampla gama de funcionários, muitas organizações ainda tem um longo caminho pela frente.

O consumidor é muito tolerante para com os defeitos de produtos e até mesmo erros involuntários. O que o cliente não tolera mesmo é ser mal atendido, assim, 68% dos consumidores deixam de comprar por causa do mal atendimento da empresa.

O grande desafio da empresa moderna é que os seus líderes e profissionais precisam estar mais próximos de seus clientes para que possam

garantir a perenidade de seus negócios no mercado. A grande estratégia do “encantamento ao cliente” reside, certamente, na postura que é dada neste atendimento, o qual deve constituir-se na essência da filosofia de cada empresa. O atendimento ao cliente deve ser feito com calor humano, empatia, transparência, convicção nas informações, organização no material de trabalho, encartes comparativos com os seus produtos e os da concorrência, competência pessoal e profissional, enfim, identificar os benefícios dos produtos e serviços que melhor atenderão às necessidades de cada cliente.

A marca do produto é de suma importância para uma excelente negociação com o cliente, contudo, comprovadamente, não se constitui, no momento, numa ação ou estratégia final de vendas, face à multiplicidade de muitos produtos identificados por inúmeras empresas. Cultivar um relacionamento de cumplicidade com o cliente é a chave para negócios de sucesso.

O mercado atual está cada vez mais competitivo. Não só os clientes estão mais exigentes como há outras opções e alternativas de escolha. E manter uma base de clientes fiéis e lucrativos é a condição básica de sobrevivência empresarial. Conhecer os clientes e gerenciar o relacionamento torna-se indispensável para sobreviver neste cenário turbulento. Como saber se um cliente está satisfeito com o relacionamento? Quando sua percepção do valor deste relacionamento for positiva, ou seja, quando for percebido que os benefícios dos produtos e/ou serviços obtidos foram maiores que os valores efetivamente pagos. Essa percepção abrange todo o ciclo da experiência de compra, desde a recepção e o atendimento na loja ao serviço pós-venda. Portanto, não é mais suficiente ter um 0800 ou um site se o atendimento não for adequado. Diversas reportagens destacam dirigentes empresariais falando de seus investimentos em CRM, exemplificando com a contratação de um software, uma linha 0800 ou a implementação de um contact center. Mas esses investimentos não são a substância da estratégia de relacionamento com clientes. O cerne do relacionamento é a visão e estratégia orientada ao cliente, assimilada e disseminada por toda a organização. Manter a lealdade dos clientes é um dos objetivos principais do CRM. Isto implica em eliminar as fontes de insatisfação, ao mesmo tempo em que se busca identificar mais

claramente os desejos desse cliente. Todos os setores da empresa devem estar engajados em uma estratégia de relacionamento e não apenas atuar cosmeticamente. Muitas vezes vemos discursos bonitos de “cliente é o rei” e coisas do gênero, mas que não são seguidos na prática. Estudos demonstram que um em cada cinco clientes eventuais (primeiro estágio para se tornar assíduo e fiel) deixa de comprar por problemas não resolvidos ou pela falta de uma dedicação especial. Será que muitos deles não seriam excelentes clientes?

Muitas empresas consideram que o reclamante é, antes de tudo, um desonesto e merecedor de toda a desconfiança possível. Mas estatisticamente, quantos são desonestos? Respondemos por aquilo que vendemos e somos acessíveis quando um cliente tem problemas com alguns de nossos produtos? Muitas empresas são agradabilíssimas até a venda ser efetuada. Depois, torna-se um pesadelo fazer uma reclamação. A imensa maioria das empresas apenas garante o que a lei exige, sendo raríssimas as que fazem algo mais. Como ser diferenciada dessa maneira? Valorizamos o tempo de nossos clientes, prevendo picos de demanda e aumentando, nestas situações, o número de funcionários para minimizar o tempo de espera? Muitas vezes vemos canais diferentes com discursos diferentes, ao mesmo tempo. A área de cobrança avisando ameaçadoramente que o cliente é mal pagador e a área de vendas enviando uma proposta de aquisição de um novo serviço! Agradecemos aos clientes por terem nos escolhido ou só dizemos obrigado quando ele compra? Quantas vezes ouvimos um “obrigado” após uma devolução ou troca de mercadoria? Respeitamos nossos funcionários? Funcionários insatisfeitos não podem atender de maneira agradável a nenhum cliente.

Está claro que não é apenas implementando tecnologia que se transforma uma empresa focada em produtos em outra focada em clientes. As mudanças por trás de uma transformação desta envergadura não são simples. Alguns conceitos básicos não estão perfeitamente compreendidos e, mesmo quando compreendidos, nem sempre estão suficientemente internalizados nas mentes e corações dos executivos e funcionários da empresa. Mudar conceitos não é uma tarefa fácil, se os executivos não mudarem seu pensamento, a

empresa não mudará. O impacto do valor do cliente é um dos principais conceitos que precisam ser apreendidos. O valor do cliente é o total dos valores de consumo deste cliente ao longo de sua relação com a empresa. E o próprio valor de mercado da empresa é, em grande parte, influenciado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, que é a garantia de suas receitas futuras. Portanto, a criação de relacionamentos estáveis e sólidos com clientes significa muito mais que apenas aumento de vendas. Outro conceito é que a rentabilidade do negócio nem sempre pode ser creditada à lucratividade dos seus produtos. Um mix de produtos lucrativos não é garantia que a empresa seja ou continue lucrativa.

De maneira geral, as empresas baseiam suas decisões de campanhas de marketing nas análises de lucratividade de seus produtos, procurando incentivar os mais lucrativos e descartar os menos rentáveis. Mas esta visão pode ser questionada. Ela não nos permite ter uma visão de longo prazo sobre clientes.

De alguns anos para cá, pressionadas pelo Código de Defesa do Consumidor e pegando carona na onda “pró-cliente”, muitas empresas abriram mão de algumas ações: contrataram um desses pacotes prontos de treinamento em atendimento a clientes para seu pessoal, implantaram um SAC (ou melhor dizendo: improvisaram um SAC...) e espalharam aqueles típicos banners em seus escritórios, fábricas ou estabelecimentos comerciais: “Nossa missão é atender o cliente.....”, “Aqui, o cliente tem sempre razão”. Nos primeiros tempos isso fez muito sentido e até trouxe algum resultado. Porém, com o amadurecimento do consumidor e com as várias transformações da sociedade, das organizações e do marketing, essas ações já não se mostram suficientes. Num momento em que há consumidora trocando sua marca preferida de açúcar (preferência essa passada de mãe para filha há várias gerações) por outra marca que, além de qualidade, explicita seu compromisso social, sua responsabilidade ambiental, sua ética..., as empresas que não trazem o valor-cliente em sua essência, cedo ou tarde se revelarão ao mercado “pão bolorento”, sendo incapazes de competir com as marcas consideráveis pelo consumidor e jamais estarão no “Top of Mind”. O que é preciso entender é que, neste mundo globalizado, de competição acirrada, de cenários incertos,

de mudanças inesperadas e em alta velocidade, a única garantia de construção de lucro sólido para as empresas é a sua carteira de clientes leais. A tecnologia populariza padrões de última geração e os torna obsoletos da noite para o dia, desafiando constantemente o posicionamento e até a perenidade das companhias. Boas estratégias de produto, liderança de preços, eficiência operacional, logística de distribuição e outros, que antes representavam fatores críticos de sucesso e conferiam à empresa uma vantagem competitiva imbatível, hoje tendem a se transformar em commodities; são facilmente copiáveis pela concorrência – uma concorrência que pode surgir na próxima esquina ou vir do outro lado do mundo, quando menos se espera.

Na Era do Conhecimento, a real vantagem competitiva de uma organização está na sua habilidade de extrair, tratar, analisar a informação capturada nos ambientes interno e externo; no melhor gerenciamento desse conhecimento apurado;- no quanto consegue transformar esse conhecimento em decisões e ações efetivas, agregando valor aos seus ativos intangíveis - à sua Marca, ao desenvolvimento da competência de seus colaboradores e, principalmente, à construção de uma relação sólida e duradoura com seus clientes. E esta relação sólida deve ser fundamentada no “Valor-Cliente”. Mas, como incorporar e permear em todos os funcionários e colaboradores este valor? Acredita-se que, primeiro, é preciso “desnudar” a organização para refletir sobre a sua essência, traduzida nos valores que preconiza e que efetivamente pratica. Segundo, é necessário estar disposto e ter fôlego, para, talvez, rever tudo o que já foi construído e investir em inovação. Assim, um efetivo programa nesse sentido deve começar com um trabalho simultâneo de identificação de valores, tanto da organização, como dos clientes. Este é um exercício bastante desafiador. Os valores da empresa expressam muito as crenças de seus donos e dirigentes, que são passados aos funcionários pelos procedimentos exigidos, pelo tipo de liderança exercida e valor é muito particular, é algo que está ligado àquilo em que se acredita, que por sua vez sofre influência de uma série de variáveis, ligadas à história de vida, experiências vividas, etc.

Muitas vezes, as pessoas têm até dificuldade em verbalizar seus valores. É preciso saber extrai-los e consolidá-los numa única lista, que atenda

aos dois lados: empresa e cliente. Com isso feito, o passo seguinte é revisar a missão, visão, princípios e políticas da companhia, alinhando-os aos valores coletados. Nesse momento, surgem muitos pontos incongruentes e afiná-los irá, por certo, requerer alguns “sacrifícios” como, por exemplo, reestruturar determinada área na empresa para atender alguns valores dos clientes, re-capacitando colaboradores e, às vezes, até substituindo aqueles que não se adaptam. Ou, por outro lado, abrir mão de certo nicho de mercado pela impossibilidade de atender os valores de todos os clientes. Em seguida, parte-se para a materialização desses valores na organização.

É preciso rever objetivos, estratégias, produtos, serviços, competências, procedimentos praticados, etc. Depois, identificar os pontos nevrálgicos e fazer os ajustes necessários. Só depois disso é estabelecido o programa de educação porque qualquer treinamento nesse campo deve ter o porte de um programa intenso e continuado. Não estamos falando só em melhorar o atendimento ao cliente, mas em imprimir uma nova cultura. E não se mudam as pessoas da noite para o dia. Além disso, o consumidor está constantemente mudando, as regras do mercado idem, o conhecimento se renova em questão de meses e assim vai. Esse programa deve ser estabelecido em conjunto às ações de incentivo atreladas ao desempenho, que deve ser medido por instrumentos formais, considerando, sobretudo, o atendimento aos valores do cliente e não apenas seu nível de satisfação. Somente a partir daí, é que deve ser implementada uma estratégia de relacionamento com os clientes. Algumas empresas estão tentando queimar etapas, instalando de pronto sistemas de CRM, por exemplo. Correm o risco de perderem muito dinheiro, já que o Customer Relationship Management tem como pré-requisito a cultura pró-cliente instalada e permeada em toda a empresa.

Todo o cliente continua sendo rei?

O mote “todo o cliente é rei e como tal deverá ser tratado” mudou na cabeça dos executivos das empresas. Hoje, sabe-se que nem todos os clientes têm o mesmo valor. Mas como identificar e classificar estes clientes?

Como fazer isso sem arranhar a imagem “de que todo cliente deve ser tratado com atenção?”

Até a algum tempo atrás o mote “todo o cliente é rei e como tal deverá ser tratado” estava na cabeça dos executivos das empresas. Hoje, sabe-se que nem todos os clientes tem o mesmo valor. Alguns dão prejuízos e apresentam pouco potencial de melhorias, enquanto outros são extremamente lucrativos. Mas como identificar e classificar estes clientes? Como fazer isso sem arranhar a imagem “de que todo cliente deve ser tratado com atenção?”

Uma melhoria no nível de satisfação de clientes aumenta as intenções de compra e retenção destes clientes, conseqüentemente aumentando a lucratividade do negócio. Mas aplicar esta filosofia indiscriminadamente pode conflitar com outro conceito que começa a ganhar espaço: os clientes não são iguais em seus relacionamentos com as empresas, e, portanto uns são muito mais valiosos que outros. De maneira geral uma minoria de clientes responde pela maior parte das vendas e lucros.

Uma análise mais detalhada da massa de clientes de uma empresa vai revelar alguns dados interessantes. Os perfis e características variam bastante, embora possam ser segmentados em grupos com características similares. Analisando a massa de clientes vemos que devido as suas diferenças de perfis e características, os clientes vêem a qualidade de atendimento de forma diferente, bem como têm motivadores diferentes para fazer mais negócios com a empresa. Para uns a velocidade no atendimento pode ter maior valor que um tratamento mais carinhoso, sendo motivador de consolidação e relacionamento, enquanto os demais podem não ser influenciados por tal atributo. Assim, ao aplicar os mesmos serviços e padrões de atendimento as percepções serão sentidas de forma diferentes. E, pior, como os recursos de atendimento são limitados, possivelmente estará atendendo de forma inadequada ou insatisfatória (nas suas percepções) os clientes mais valiosos, desperdiçando oportunidades de consolidar relacionamentos com eles. Sem informações abrangentes, o risco de aplicar indiscriminadamente estas diferenciações de atendimento pode levar a erros grosseiros.

Um outro conceito é fundamental deve ser inserido aqui: relacionamento. Isto significa que um cliente valioso não pode ser medido

apenas por transações isoladas, mas pela continuidade de seu relacionamento com a empresa. Em determinado momento ele faz uma transação mínima, mas no cômputo geral é um dos seus principais clientes.

No ambiente de negócios cada vez mais competitivo, com a concorrência se acirrando a cada dia, preservar a base de clientes é de fundamental importância para a sobrevivência empresarial. Conhecer seus clientes não é opção, mas questão de vida ou morte. Produtos surgem e desaparecem, mas os clientes permanecem. Entretanto, suas necessidades, desejos e preferências mudam com tempo e se a empresa não acompanhar esta evolução poderá perder seu bem mais valioso.

Quando a onda do CRM apareceu, muitos a entenderam como mais uma onda tecnológica e os investimentos concentraram-se na implementação de produtos de tecnologia de informação. Poucas empresas buscaram repensar a si mesmo e validar se realmente eram centradas no cliente. Implementaram tecnologias, mas não modificaram seus processos, organização e cultura. E como sempre fizeram, continuaram centradas em produtos, avaliando sua lucratividade e eliminando os não-lucrativos. Medir lucratividade de produtos e não de clientes pode ser um risco imenso. Decisões que podem aparentemente estar melhorando a lucratividade do negócio podem estar expurgando aos poucos seus clientes mais valiosos, e quando a situação for percebida (lembrem-se, a empresa não mede lucratividade de seus clientes), talvez não tenham mais tempo hábeis para reações. A rentabilidade do negócio nem sempre pode ser creditado à lucratividades dos seus produtos no seu principal ativo, que é o cliente, mas de uma forma coerente e rentável.

Nem todas as empresas têm uma política adequada de serviço ao cliente, com critérios de medição e gerenciamento de sua qualidade. Muitas vezes por falta de integração entre os processos e sistemas, as promessas dos vendedores não são cumpridas. Neste caso, os produtos podem ter qualidade, mas os serviços que os envolvem são fonte de insatisfação.

O cenário atual dos negócios é desafiador: declínio do poder da marca; diminuição das diferenças tecnológicas entre os produtos; mais e mais alternativas de escolhas; concorrência aumentando a cada dia; capacidade produtiva tornando-se maior que a demanda; clientes mais informados,

sofisticados e exigentes. Serviço ao cliente deixa de ser opção empresarial para tornar-se o principal, senão o único fator de diferenciação competitiva. Atender os clientes torna-se uma função de toda a organização e não apenas dos representantes comerciais ou do marketing. Focalizar-se no cliente significa não apenas um slogan, mas criar estrutura interna que liga todas os seus funcionários, em todos os níveis, a direta ou indiretamente aos clientes. Mas o que é atender o cliente? O consumidor não deixa de levar um produto porque sua marca preferida não estava disponível: leva o concorrente. Qualidade também não é mais diferenciação. Um produto que não funciona a contento simplesmente sai do mercado. Os que funcionam sem defeitos apenas atendem as expectativas básicas dos seus clientes. Os elementos tangíveis que caracterizam um produto como qualidade e durabilidade não são mais suficientes para o atual mercado.

Os elementos intangíveis passam a ser os diferenciadores: flexibilidade, consistência, confiabilidade, pontualidade e presteza nas entregas; facilidade de fazer negócio e permitir contatos; suporte pós-venda; faturas e cobranças corretas; repostas rápidas e consistentes às demandas e reclamações. O que antes era um fator que diferenciava a empresa, como entregar no prazo um produto sem defeito, é hoje apenas cumprimento de uma obrigação comercial.

Nem todas as empresas têm uma política adequada de serviço ao cliente, com critérios de medição e gerenciamento de sua qualidade. Muitas vezes por falta de integração entre os processos e sistemas, as promessas dos vendedores não são cumpridas. Os sistemas de vendas não falam com os de controle e planejamento da produção. E estes não falam com a logística e distribuição. Os produtos podem ter qualidade, mas os serviços que os envolvem são fonte de insatisfação. Oferecer um serviço diferenciador ao cliente significa exceder as suas expectativas básicas. Passa muitas vezes por transformações nos processos e sistemas. É comum vermos processos focalizados em metas e objetivos internos, sem preocupações com a excelência nos serviços ao cliente. Um exemplo são os esforços de redução de custos efetuados sem análise mais aprofundada das necessidades dos clientes. Uma redução de custos efetuada pela ótica interna pode levar a perda de clientes, uma vez que determinados critérios importantes, na percepção

deles, podem ter sido desrespeitados. Criar serviço diferenciador pressupõe o conhecimento de alguns princípios básicos: os clientes não são iguais e o serviço ao cliente é perceptivo por natureza. Oferecer o mesmo nível de serviço a clientes diferentes pode fazer com que os custos sejam elevados, sem a contrapartida da percepção positiva. Pode-se ter uma situação considerada de excesso de serviço, onde gastos adicionais de melhorias não proporcionarão retorno. Os critérios de percepção de serviço são diferentes. Um determinado cliente pode privilegiar flexibilidade na entrega, mesmo ao custo de preços um pouco maiores. Outro privilegiará custos menores, mesmo que as entregas sejam rígidas. Portanto o primeiro passo é identificar quais os componentes-chave do serviço ao cliente, pela ótica deles mesmos. A seguir deve-se estabelecer a importância relativa que eles atribuem a cada componente. Segmentos de clientes diferentes respondem de maneira diferente às ofertas de níveis de serviço. Portanto, os objetivos de níveis de serviço devem ser especificados para clientes ou grupos de clientes específicos. A situação ideal é quando conseguimos conciliar o que oferecemos ao que os clientes desejam.

Expectativas freqüentemente não atendidas leva a deterioração da relação com os clientes e conseqüentemente diminuição da lucratividade. Uma variável de extrema importância é que os clientes não oferecem as mesmas lucratividades. A famosa regra de 80/20 vigora: 80% dos lucros vem de apenas 20% dos clientes. Estes devem ter um tratamento diferenciado. Os clientes menos rentáveis não deverão ser mal atendidos, mas os serviços deverão custar proporcionalmente o que as suas compras representam para a empresa. Um serviço de custo desproporcionalmente alto para um cliente de baixa rentabilidade pode significar um impacto na lucratividade global da empresa. Níveis de serviço diferenciados devem, portanto, fazer parte das estratégias de relacionamento da organização com seus clientes. Mas, como medir lucratividade dos clientes? É comum as empresas medirem lucratividade de maneira simplista: receita bruta das vendas menos o custo dos produtos vendidos. Muitos outros custos não são percebidos e contabilizados.

Quanto esforço é necessário para cumprir os prazos? Quais os custos de transporte, armazenamento e gestão dos estoques? Quais os custos de promoções? Clientes que fazem compras similares podem ter lucratividade

muito diferente. A prestação dos serviços para ambos pode ser de valor bem variado e conseqüentemente a lucratividade será diferente. Toda e qualquer empresa deve procurar desenvolver um sistema que possa coletar e analisar a lucratividade por cliente ou segmento de clientes. Na prática significa que os atuais sistemas contábeis provavelmente deverão ser revistos, pois maioria tem base funcional (contabilizam a função transporte ou custo de fabricação como um todo) e focalizam-se em custos de produtos, e não de clientes. O serviço ao cliente é um dos elementos mais importantes na conquista e retenção dos clientes, mas nem sempre lhe é dada a importância adequada. Não é uma atividade marginal, um mal necessário, mas pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial.

Tudo isso faz parte de uma mudança cultural. Atualmente as companhias estão vivendo uma disputa insaciável, que contempla não só o crescente número de concorrentes, mas também a exigência do consumidor. Como se não bastasse toda essa transformação de comportamento, tecnologia e negócios, há ainda o cuidado de definir as melhores formas de contato entre o cliente e a empresa, pois é o consumidor quem aponta o que lhe é mais conveniente. Telefone, e-mail, página na Internet. É preciso tê-los, mas todos integrados para gerar o maior número de informações possíveis e não haver falta de sintonia entre a necessidade do cliente e a rápida prestação de serviço das empresas.

8. Cliente Internacional

E quando o cliente está a milhas de distância como no caso das exportações?

A importância do serviço ao cliente é a ferramenta de diferenciação no mercado internacional, exportar não é mais um diferencial competitivo, mas sim, como eu trato o meu cliente que está do outro lado do oceano.

Entre as maiores lições de marketing para a era competitiva, a mais crucial pode ser que comprar clientes não dá certo. Neste mundo incerto uma das perspectivas mais certas é que os mercados internacionais serão de importância cada vez maior para as empresas. O tremendo crescimento das vendas no exterior ocasionou uma revolução de importância na administração de marketing. O padrão tradicional apresenta uma diferença nítida entre marketing doméstico e o internacional nas organizações. Este era apenas um modo natural, enquanto as vendas no exterior representavam apenas uma pequena parte dos negócios da empresa, compostos em grande parte pelas exportações suplementadas pelo volume de produção. Agora está emergido um novo padrão: o da empresa global ou multinacional. Sua essência é a participação total e íntegra nos mercados mundiais. As vendas no exterior são uma grande parte de suas atividades e em geral estão crescendo com maior rapidez do que as vendas domésticas.

A tradicional diferença nítida entre os grupos de marketing doméstico e o internacional não encontra lugar na empresa global. É necessária uma abordagem mundial à administração de marketing. Os planos de suprimento precisam ser coordenados. A composição produto-distribuição-promoção precisa ser integrada. O pessoal precisa ser criado e utilizado tendo em mente a organização total. As vendas no exterior são tratadas distintivamente.

8.1. Distribuição

Ao trabalhar com o sistema de distribuição em um mercado estrangeiro, encontra-se dois problemas: selecionar o melhor canal para seus produtos e segundo já que nem sempre o melhor é o ideal sob um aspecto ou outro, auxiliar os canais em um melhor serviço de vendas. Ao abordar os dois problemas é essencial compreender por que a estrutura de marketing existente é como é, de que modo ela se enquadra na economia do país, de que maneira serve o povo, e como pode estar envolvendo a medida que o meio se modifica. O ajustamento de políticas ao processo de mudança solicita bom senso de oportunidade e sensibilidade aos fatores do ambiente.

8.2. Logística Internacional

As operações logísticas são classificadas como de escala internacional quando o processo de transação entre os atores ocorre além das fronteiras políticas e/ou geográficas de um dos atores. Estas operações exigem adaptações e ajustamentos nas práticas correntes de empresas que atingem apenas mercados domésticos; elas se tornam mais complexas não apenas por fatores de distancia, mas porque há um acréscimo no número de variáveis que devem ser equacionadas, como o incremento das variáveis não controláveis, com diferenças nas normas e regulamentos de dois ou mais países participantes, nas diferenças de valor cambial das moedas, nos padrões de pesos e medidas, canais de distribuição com estruturas completamente diversas, profissionais com níveis de conhecimento técnico e administrativo díspares, infra-estrutura de comunicação e transporte desigual, padrões de cultura não apenas diferentes mas em alguns casos antagônicos, leis que regem transações internacionais e que podem ser alteradas, riscos políticos imprevisíveis, desrespeito às normas internacionais como as definidas pelo GATT ou pela OMC.

Cenários como o que estão acima descritos fazem com que o ambiente competitivo seja complexo e dinâmico, pois ao lado de oportunidades, constituem desafios para os executivos de marketing e logística que, além de executar ações no mercado doméstico, necessitam agir em mercados externos de forma coordenada. A empresa que opera em escala internacional tem que se defrontar com movimentos competitivos não apenas de empresas estrangeiras locais como também de competidores externos de outros países que eventualmente estejam procurando atingir os mesmos mercados. Trata-se, em resumo, de um clima operacional caracterizado por condições de incerteza e de natureza volátil.

Para cada situação específica adota-se uma estratégia de marketing e de logística adaptada ao contexto situacional, aos canais de distribuição, às características de proteção e/ou abertura de mercado.

Os executivos que gerenciam empresas operando em escala internacional devem ter conhecimento e instrumental para assumir responsabilidades funcionais à este nível.

A situação atual do Brasil indica uma acentuada tendência ao aumento de exportações, acréscimo nos investimentos de empresa multinacionais em projetos novos e em expansão das plantas atuais e liberação gradual das importações em virtude de redução de impostos e taxas, mas ainda mantendo em alguns casos quotas; nesta conjuntura o papel do marketing e logística assumem importância vital.

As funções de marketing e logística não são desempenhadas apenas por setores ou elementos internos à empresa, há necessidade de colaboração de um conjunto de organizações e não esquecendo da excelência do atendimento ao cliente.

8.3. Satisfação do Cliente Internacional

Para satisfazer os clientes é essencial saber o que é importante para eles e se esforçar para pelo menos, alcançar, senão superar essas expectativas. Tais necessidades não estão relacionados apenas ao produto ou preço. Pesquisas

demonstram que os clientes não julgam mais diferenciais competitivos, o preço. Distribuição, oferta de produtos, variação, tecnologia, e sim de uma significativa parte componente que transformou-se em uma ferramenta competitiva e atrativa: serviço de atendimento ao cliente internacional.

Para formar um relacionamento duradouro, uma empresa tem que se diferenciar da concorrência todas as vezes que serve um cliente. Dentre os fatores que determinam a satisfação estão os processos e serviços de valor agregado, desempenho técnico de produto ou serviço e determinados aspectos da empresa que o oferece. Mais importante do que esses fatores determinantes a satisfação é o tratamento que o cliente recebe ao fazer recebe ao fazer uma compra ou interagir com a empresa. A determinante mais intangível da satisfação geralmente é a mais importante para garantir a total satisfação do cliente, isto é; a emoção do contato, como o cliente se sente. Qual o tratamento que é dado a ele não só no ato da compra, mas na atenção ao escolher o produto, adquiri-lo e se haver necessidade, o que eu ofereço a ele após a aquisição do bem ou serviço.

A satisfação geral do cliente, portanto, é uma variável composta que consiste em uma criteriosa competição ou avaliação dos vários diferentes fatores envolvidos na interação de uma empresa com seus clientes. Normalmente, alguns dos elementos da proposta de uma empresa são percebidos de forma positiva, enquanto outros não atendem as expectativas do cliente e são percebidas de forma negativa. A satisfação do cliente com a proposta geral dependerá dos critérios de atribuição de importância, vinculados a cada componente ou evento e do suposto desempenho da empresa em cada um deles. O cliente é capaz, sem muito esforço, de fazer as compilações mentais necessárias para decidir a nota que daria ao atendimento de uma empresa em uma escala de 01 a 10.

Quando totalmente satisfeitos, os clientes sentem ter se envolvido em algo mais do que uma simples transação de negócios; provavelmente sentem ter recebido um tratamento diferente daquele normalmente lhes é dispensado por outras empresas. *A contínua satisfação do cliente leva á formação de relacionamento. Sentindo-se bem e completamente satisfeitos, os clientes tendem a comprar repetidas vezes e gerar mais negócios para a empresa. A

probabilidade de formarem relacionamentos mais sólidos e duradouros é maior. Os clientes que sentem maior afinidade com a empresa geram propaganda positiva boca a boca e recomendam a empresa a outras pessoas.

Satisfazer o cliente de modo que ele não queira mudar de fornecedor é uma estratégia bem sucedida de diferenciação quase sempre negligenciada. Para fazer com que os clientes voltem, temos que lhe dar razão para tal. Uma das maneiras de distinguir uma empresa da concorrência é através da criação de valor. O valor não se cria através da simples redução do preço do produto ou serviço, mas em níveis mais elevados do serviço de atendimento ao cliente, nos quais o cliente sinta a diferença ao ser tratado com respeito.

Um ponto extremamente importante a ser lembrado é que a satisfação do cliente é um conceito multidimensional que depende de vários fatores diferentes. Uma empresa pode cumprir a maioria dos requisitos ao lidar com um cliente, errar apenas em um aspecto de interação e ainda perder esse cliente. Eis uma lição importante para funcionários e gerentes: a satisfação depende de se fazer literalmente tudo certo. Com isso, a empresa minimiza a probabilidade do cliente querer mudar de fornecedor.

9. A Dimensão do Serviço ao Cliente

A missão da Logística está definida simplesmente no termo de abastecimento, do significado por meio do qual as necessidades se encontram. Em outras palavras, o resultado proposto por algum sistema logístico é a satisfação do cliente. Apesar dos livros descreverem marketing como administração dos 4 “P” – produto, preço, promoção e lugar (place), é provavelmente verdade dizer que é uma prática, a maior ênfase tem sido no P de place –lugar; o qual é melhor descrito com outras palavras de um velho clichê: O produto certo, no lugar certo, na hora certa. Nos dias de hoje, há sinais que esta visão está rapidamente mudando, o serviço ao cliente é para prover o tempo e o lugar na transferência das mercadorias e serviço entre comprador e vendedor. Colocar outro caminho, não há valor no produto ou serviço até estar nas mãos do cliente ou consumidor, acompanhar a fabricação do produto ou serviço “ disponível” é o que em essência a finalidade da distribuição é o negócio sobre todos. Disponibilidade é em si uma concepção complexa, impactante sobre os fatores que juntos constituem o serviço ao cliente.

Estes fatos podem incluir na frequência da entrega e a confiança em níveis de estoque e tempo ciclo dos pedidos por exemplo. Realmente poderíamos dizer que ultimamente o serviço ao cliente está determinado pela interação de todos estes fatores que afetam o processo de fabricação dos produtos e dos serviços disponíveis para o comprador. Na prática, muitas companhias estão mudando sua visão de serviço ao cliente. A importância do serviço ao cliente é como uma ferramenta de diferenciação no comércio internacional, um dos maiores estudos de serviço ao cliente sugere na prática ser examinado sob 3 aspectos:

- 1) Elementos pré transação
- 2) Elementos de transação
- 3) Elementos pós transação

Os elementos de pré transação do serviço ao cliente está relacionado as corporações policiais ou programas, por exemplo declarações escritas do serviço policial adequadas a estrutura organizacional e sistemas flexibilizados. Os elementos de transação são aqueles cuja a variável de serviço ao cliente esta diretamente envolvida na performance da distribuição física funcional isto é, produto e entrega de confiança.

Os pós elementos de transação do serviço ao cliente são generalidades de assistência ao produto enquanto em uso, por exemplo, produtos em garantia, serviço de reparos e peças, procedimentos de reclamações e reposição de produtos. Em algum mercado ou situação particular alguns desses elementos serão mais importantes que outros é há alguns fatores que tem significância em mercado específico.

10. Faça Certo da Primeira Vez

Para o cliente, não há nada mais importante do que “ cumprir a promessa do serviço”. As expectativas dos clientes são altas e claras, eles querem que as organizações tenham boa aparência, sejam sensíveis, tranquilizadoras, empáticas e, acima de tudo confiáveis. Os clientes querem empresas que façam o que dizem que farão, nada deixa um cliente mais furioso, do que a empresa que não cumpre aquilo que promete. O melhor sistema do mundo para prestação de serviços aos clientes é também o mais simples: Faça aquilo que você diz que vai fazer e faça certo na primeira vez. Fazer o que esperam que você faça, quando esperam que o faça, é uma forma tão simples de prestar serviço ao cliente que a pessoas tendem a esquecê-la. Mas todos gostam que as coisas corram calmamente. O problema é que isso nem sempre acontece, pois tomamos atitudes que achamos que o cliente vai gostar e não dando certo, não acertaremos na primeira vez, antes de mudarmos a maneira de fazer qualquer coisa, precisamos fazer 10 perguntas, e nos sentirmos bem com a resposta a cada uma delas:

- 1- Qual o benefício para o cliente?
- 2- O cliente irá entender facilmente esse benefício?
- 3- Que impacto essa idéia, programa ou sistema ira ter sobre os funcionários?
- 4- Como ira afetar os sistemas existentes?
- 5- Alguém já esta utilizando com sucesso? O que podemos aprender com a experiência deles?
- 6- O que pode sair errado?
- 7- Isso nos dará uma vantagem sobre os concorrentes?
- 8- Quanto irá custar?
- 9- Dará lucro?
- 10- Quando devemos avaliar isso?

11. Quando Alguma Coisa Sai Errada

O que acontece quando alguma coisa sai errada? A despeito de contratar as melhores pessoas, de falar constantemente a respeito da importância de fazer o trabalho certo na primeira vez e de todos os sistemas que instalamos para garantir que nada sai errado, invariavelmente alguma coisa sai. O que fazer então?

Nossos clientes nos julgam pela maneira de cuidar dos problemas deles. É esperado de nós um bom trabalho – e as pessoas tendem a assumir isso com uma certeza. Aquilo de que eles realmente lembram é o que a empresa fez por eles quando alguma coisa saiu errada. Em primeiro lugar devemos nos desculpar, e em seguida resolver o problema imediatamente. O pedido de desculpas pode ser verbal, por telefone ou por um formulário, dizer: “nós sentimos muito” cobre a primeira parte de como lidar com a reclamação mas não é o suficiente, é necessário corrigir aquilo que saiu errado. Levantar informações, analisar os dados e descobrir onde foi a falha, quem falhou e por que? Em seguida junto aos envolvidos analisar o por que saiu errado, traçar ações corretivas e fazer cumprir.

Ninguém gosta de escutar que fez um mau trabalho, mas as críticas dos clientes são mais valiosas que os elogios. A empresa quer que eles digam quando errou, para que possa cuidar do problema e tomar providências para garantir que o erro não se repita.

Se os clientes não contarem, eles simplesmente sairão sacudindo a cabeça e nunca mais voltarão, e nisso poderá estar perdendo outro cliente no futuro por repetir o mesmo erro, por isso o feedback do cliente é um aprendizado muito valioso. Feedback pode ser definido como “discrepâncias entre a operação real e a planejada”. Todos os dias, a cada momento, as empresas estão transmitindo uma mensagem, que irá determinar se os clientes irão comprar ou não, a mensagem pode ser positiva ou negativa ou mesmo maçante. A mensagem que os clientes estão recebendo é a mesma que a empresa deseja transmitir?

12. Os Benefícios que o Feedback Pode Trazer

O feedback revela planos atuais e futuros de seu cliente e permite que se possa adaptar a maneira de agir as necessidades do cliente. Esta é uma das maneiras de “segurar” o cliente. O feedback permite oferecer uma série de vantagens mais abrangentes aos clientes em vez de simplesmente vender-lhes um produto isolado. Pode tornar-se indispensável envolvendo-se com o desenvolvimento, promoção, propaganda e embalagem de seus produtos. Oferecer aos clientes um sistema de serviços interdependentes. Pode-se acabar ajudando-os no gerenciamento de estoques, de caixa, financeiro e em outros programas, fazendo com que seja muito custoso para eles mudarem de fornecedor. Então, de fato, você terá conseguido prender seu cliente.

Ver o negócio do ponto de vista do cliente, permite responder à pergunta: “Eu faria negócio com a minha empresa?” Se você fosse um cliente, ficaria contente com o tratamento que a sua companhia lhe dispensou?

O feedback permite moldar os níveis de serviço de forma que o cliente obtenha uma satisfação máxima a um custo mínimo para a empresa. Com certeza, um dos indícios de que o relacionamento está ruim ou decadente é quando o cliente deixa de reclamar, ninguém está sempre completamente satisfeito, ainda mais durante um longo período de tempo. Ou o cliente não está sendo sincero ou não está sendo contratado. Falta de notícias não quer dizer boas notícias.

Qual o valor que se deve contribuir a um feedback negativo? Se um cliente faz uma reclamação a respeito de uma companhia aérea, geralmente há vinte e cinco outros clientes insatisfeitos, confirmando esta observação, somente um em vinte clientes realmente registra queixa quando não está satisfeito com o serviço prestado, cada queixa aparentemente insignificante representa, na verdade, um número muito maior de reclamações e, quando não há reclamações, não significa que seus clientes estão satisfeitos, simplesmente as outras vinte pessoas ainda não se queixaram.

Uma outra maneira de entender este aspecto: para cada cinco reclamações recebidas, existem cem produtos com problemas no mercado. O cenário passa

a ser mais desencorajador quando se sabe que o cliente insatisfeito passará a informação para onze pessoas, enquanto que o cliente satisfeito passará adiante a informação para somente três pessoas.

O feedback revela o que os concorrentes estão fazendo, ajudando-o a se tornar, conseqüentemente, um forte concorrente. À medida que vai tendo maior contato com os clientes, pode-se coletar informações valiosas acerca de tendências da indústria, mudanças pessoais importantes que o cliente está fazendo e meios de expandir o negócio de forma a alcançar novos mercados. Um sistema de feedback contínuo e efetivo com o cliente poderá trazer informações sobre o que os concorrentes estão fazendo, e qual a imagem que os clientes efetivos e em potencial tem a respeito deles. Com estas informações, você poderá:

- ✓ Dirigir a composição custo/serviço para áreas nas quais realmente deve competir.
- ✓ Evitar tipos de serviço que possam aumentar muito seus preços de forma a se tornarem não competitivos
- ✓ Eliminar tipos de serviço que não sejam importantes para seus clientes.
- ✓ Rejeitar tipos de serviço que não venham a diferenciá-lo substancialmente no mercado.
- ✓ Combater a concorrência

Ter a reputação de querer receber feedback pode ser lucrativo. Para incentivar as pessoas a lhe trazer informações quer sejam boas ou mas, é necessário que elas confiem na empresa, e que saibam que irão acreditar nelas e que suas preocupações não serão alvo de zombaria. Ao encorajar os clientes a dar feedback, especialmente no caso de reclamações, a empresa está mostrando preocupação, interesse e vontade de satisfazer os clientes. O próprio ato de solicitar um feedback é um sinal positivo para os clientes e também poderá ser lucrativo, pois estará incentivando novos negócios. Um estudo conduzido pelo departamento Federal de Assuntos do consumidor pesquisou pessoas que tinham tido problemas com um determinado produto. O resultado foi o seguinte: entre os que tiveram problemas, mas não reclamaram, 9,5% tornariam a comprar. Caso o comprador tivesse reclamado, mas não tivesse obtido resposta, 19% disseram que tornariam a comprar. Porém, dentre

os que reclamaram e receberam uma satisfação, uma porcentagem significativa de 54,3% disse que eu tornaria a comprar. O estudo, igualmente, concluiu que consumidores que tem uma boa experiência com o processo de atendimento às suas reclamações tendem a comprar um produto adicional.

12.1. As Quatro Desculpas Fatais que Podem Minar o Feedback

- 1- "Não perguntar, por ter receio de que a informação passa ser muito negativa."
- 2- "Achar que não se tem habilidade suficiente para lidar com clientes-problema: portanto evita-se dar atenção a reclamações."
- 3- "Não pedir um feedback por parte do cliente, por que achar que pode criar muitas expectativas em relação à solução dos problemas por parte da empresa".
- 4- "A empresa não receberá informações suficientemente significativas para implantar mudanças expressiva".

A empresa não deve deixar que estas quatro desculpas fatais impeçam de rever os seus sistemas de feedback.

Se a empresa sentir que o feedback que está recebendo não está sendo útil, então, é necessária a seguinte reflexão:

Será que pergunto o suficiente?

- ✓ Será que faço as perguntas certas?
- ✓ Será que realmente consigo comunicar as razões das minhas perguntas?
- ✓ Será que interrogo as pessoas certas?
- ✓ Será que sei usar os dados que coletei?
- ✓ Sou suficientemente organizado para responder às informações?
- ✓ Será que avalio e confio nas informações que recebo?

13. Reclamações dos Clientes

A reclamação constitui a forma mais comum e direta de receber feedback do cliente. Não há nenhum mistério aqui: alguma coisa não está certa e o comprador quer saber o que você vai fazer a respeito, Agora. Não tente uma mudança total. Aqui estão nove maneiras de lidar com clientes irritados:

1- Responder imediatamente. A maneira como a questão é tratada, muitas vezes é mais importante do que a solução em si. Dar ao cliente uma visão de tempo real e mensurável.

2- Manter o cliente informado a respeito do andamento do processo. Caso não tenha resolvido no prazo prometido, dar um retorno mesmo assim. Clientes irritados preferem receber más notícias do que nenhuma. É a expectativa que torna as pessoas ansiosas com relação à espera propriamente dita.

3- Enfatizar o que a empresa pode fazer e não o que não pode. Tentar dar opções a um cliente nervoso. Isto fará com que ele se mantenha mais controlado e diminua sua irritação.

4- Ouvir o cliente, deixar que ele desabafe sua frustração e irritação, um cliente irritado é um orador à procura de uma audiência. Somente depois que ele fizer seu discurso será capaz de escutar com atenção suficiente para concordar com uma solução. Estabelecer uma empatia: "Posso imaginar como isto deve ter sido frustrante para você."

5- Encontrar algum ponto de concordância. É difícil se argumentar com alguém que está do nosso lado.

6- Sempre justificar as regras como sendo um benefício para o cliente.

7 – Manter contato individual com o cliente.

13.1. Eta Cliente Chato

Pode não ser exatamente com essas palavras mas essa é uma reação constante nas empresas quando um cliente, com suas necessidades e expectativas, amparado pelo Código de Defesa do Consumidor ou ainda, face

às dificuldades que muita gente está sofrendo hoje em função da difícil situação político-financeira do país, quer ser ouvido e atendido em suas reivindicações ou reclamações.

Ouvir, entender e tratar bem o cliente são itens importantíssimos nessa história, mas e se essa pessoa já está em avançado estado de nervosismo e estresse? Sabemos que nem sempre as diversas áreas de atendimento aos clientes das empresas conseguem sair do script ou tem autonomia suficiente para resolver casos que muitas vezes vão se arrastando internamente e nada se resolve. Como resultado dessa inoperância, o cliente fica altamente insatisfeito e daí simplesmente muda de serviço / produto e suas reações são as mais imprevisíveis possíveis: manda carta ao presidente da empresa, ao departamento jurídico, aos jornais, às televisões, as rádios, dá entrevistas, além de ser uma fonte constante na divulgação negativa dessa empresa, e isso afeta diretamente todo o investimento feito na imagem duramente construída e trabalhada no mercado.

Quem pode resolver esses casos mais difíceis na empresa ou talvez até trabalhar, antecipando e prevenindo reações dos clientes seja no desenvolvimento de um produto ou serviço, vendas, promoções, pós-venda, publicidade, etc.? Hoje, algumas organizações já estão criando a área de Ouvidoria ou Ombudsman para essa finalidade. Profissionais com experiência e habilidade no trato com seu público, preocupados em ouvir e atender essas reivindicações especiais. Administrar esses clientes altamente insatisfeitos, os quais podem parecer exceções, é extremamente representativo, pois se tratam de questões qualitativas. É preciso mais.

Deve haver uma consciência que a Ouvidoria é uma área que evita atritos com o cliente, custos desnecessários com processos judiciais, respostas à imprensa, reposição de produtos, novos gastos com publicidade, transportes e milhares de outros que, somados, influem significativamente na diminuição dos lucros das empresas, além de deixar a brecha da má imagem no mercado.

Contratado pelo Conselho de Administração, Comitê Executivo ou Presidente da empresa, esse profissional da Ouvidoria deve ser uma pessoa com experiência, visão holística, iniciativa, boa no "meio de campo" (hábil), conhecedor das diversas áreas e atividades da empresa e,

sobretudo, ser valorizado quase como um “mini-presidente”, isto é, seus aconselhamentos devem ser levados a sério.

A Ouvidoria / Ombudsman deve conhecer o mercado, participar de comitês de marketing e produtos, viver no dia a dia bem próximo as áreas de relacionamento com o público, pois esse será o background que terá para representá-los dentro da empresa, ver tudo com a visão do cliente e sugerir modificações internas que evitariam, com certeza, muito dessa formação de clientes altamente insatisfeitos. Trata-se de possuir um verdadeiro instituto de pesquisa com informações valiosas dentro da própria empresa.

Uma reclamação do cliente insatisfeito é excelente pauta para noticiário, ampliando a divulgação negativa e afastando possíveis compradores de produtos ou serviços, o que irá demandar novas despesas para corrigir esse ocorrido, diminuirá a margem de lucro e dificilmente será esquecido pela população. É o recall negativo! Um dos mais antigos ditados já dizia: “ É melhor prevenir do que remediar.”

As reclamações apontam áreas que necessitam de melhorias. Elas fornecem respostas às perguntas “Como estamos indo?” e “Como podemos melhorar?”. Embora as reclamações possam não ser as mensagens mais positivas, empresas e funcionários inteligentes aprendem a coletar e usar as informações extraídas reclamações para identificar pontos fracos e tomar as devidas providências. Uma empresa que ignore como ou onde precisa melhorar não é melhor que uma que não tenha condições de melhorar.

As reclamações lhe dão uma chance de oferecer um bom atendimento aos clientes insatisfeitos. Em média, uma empresa ouve apenas 4% dos seus clientes insatisfeitos. Isso significa que os 96 % restantes são “clientes amáveis”, que provavelmente não lhe darão uma segunda chance. Eles simplesmente sorrirão farão negócios em outra parte e contarão aos amigos sobre o péssimo atendimento que você presta. Por outro lado, um cliente que reclama está sendo honesto com você e está lhe dando a oportunidade para acertar. Quem são seus verdadeiros amigos, os que reclamam ou os “clientes amáveis”?

As reclamações são uma ótima oportunidade para fortalecer a lealdade do cliente. Certo ou errado, quando tudo vai bem a maioria dos clientes não pensa na qualidade do atendimento que você presta. Eles simplesmente presumem que ela esteja assegurada. Porém, quando surge um problema, pode-se ter certeza de que eles estão pensando – e muito- no seu atendimento. E essa é a chance de lhes mostrar, realmente, que ótimo atendimento a empresa presta e que está disposta a fazer tudo o que for possível para agrada-los. É importante lembrar que 70% dos clientes que reclamam comprarão novamente se resolver o problema em favor deles, e 95% comprarão novamente se o problema for resolvido imediatamente.

13.2. Responder às Reclamações Com Ações Rápidas e Positivas

Quando um cliente reclama e tudo se resolve rapidamente, na verdade ele se torna um cliente mais leal do que seria se nada tivesse acontecido. Os clientes tendem muito mais a lembrar o “esforço extra”, a ação rápida e sua preocupação diante da insatisfação deles. Por outro lado, uma reclamação mal resolvida pode lhe custar muito mais que um cliente. Além de criticarem a empresa, os clientes que se sentem maltratados costumam mover processos. E muitas empresas tem tido a infelicidade de só tomar conhecimento de um cliente insatisfeito através dos meios de comunicação. Essa é uma propaganda arrasadora para qualquer empresa.

13.3.Como Lidar Com as Reclamações

Investigar as reclamações e recebe-las bem. Elas não são amolações, mas sim oportunidades para melhorar e aumentar a lealdade dos clientes. Atenção aos clientes antigos que nunca reclamam. Ninguém fica inteiramente satisfeito por um período prolongado de tempo. Ou eles não estão sendo sinceros, ou ninguém está fazendo as perguntas certas.

Não existe reclamação pequena, todas devem ser levadas a sério. Aquilo que lhe parece pouco importante pode assumir proporções enormes para o cliente. Considere toda reclamação como uma oportunidade importante, que você não pode se dar ao luxo de desprezar.

A alta administração deve estar envolvida ativamente a ajudar a resolver as reclamações dos clientes, dessa forma estará conhecendo as necessidades dos clientes e tomar iniciativas que satisfaçam essas necessidades. Muitos gerentes tomam decisões no vazio, sem compreender as necessidades e interesses dos clientes, os quais são imprescindíveis ao funcionamento da empresa.

A elaboração de um sistema para documentar e classificar as reclamações irá ajudar a identificar as maiores áreas de irritação dos clientes, que necessitam ação imediata, um banco de dados completo facilita muita nas estratificações para melhor visualização dos problemas.

13.4. Estabeleça Meta Para a Solução de Reclamações

Estabelecer metas e medir como o cliente está sendo atendido quando faz uma manifestação, por exemplo, prazo de resposta de reclamação, diminuição de reclamação, check das ações corretivas etc, ou qualquer outra meta que irá transformar as reclamações de clientes em ativos, ao invés de passivos. O estabelecimento de metas específicas e mensuráveis para a solução de reclamações aumenta as probabilidades de resolver um número maior delas de modo satisfatório.

Aprender e melhorar com as reclamações, além de apontar as maneiras pelas quais a qualidade do atendimento pode ser melhorado, o estudo e a análise das reclamações podem revelar toda sorte de descoberta inesperadas. Por exemplo, ao analisar os dados de reclamações podemos identificar até se a necessidade de treinamentos dos colaboradores, para saberem como encaminhar as reclamações e como se comunicar de maneira mais eficaz com seus clientes.

Fazer algo especial para o cliente para compensar a decepção é a grande conquista, os clientes trocam seus dinheiros pela expectativa de conseguirem algum benefício. E quando estão desapontados, eles pensam “ Isto não é justo. Pago a essas pessoas para resolver meus problemas e agora elas estão criando mais problemas” . Em outras palavras quando você dá más notícias a um cliente, esta fazendo uma retirada da conta emocional dele. Conseqüentemente, é importante efetuar um depósito para compensar ou, no mínimo, minimizar a retirada.

Quando as coisas saem erradas, a empresa deve desculpar-se e assumir total responsabilidade pela sua correção. Não criticar a empresa ou outros funcionários, nem arranjar desculpas, o cliente não quer justificativa, ele quer resultados. A maneira pela qual as pessoas reagem as más notícias depende muito de como ela é dada. Nada incomoda tanto um cliente como um não direto ou más notícias logo de saída. Ser positivo e transmitir ao cliente uma mensagem sobre o que a empresa pode fazer por ele. Estabelecer um tom positivo desde o início.

14. Conclusão

Os clientes são o sangue financeiro de toda empresa. Mas ver um cliente como um simples número ou linha em um gráfico de vendas é negligenciar a fundamental importância desse cliente e, por outro lado, a importância da empresa para o cliente.

No atual mundo das multinacionais e superlojas, as pequenas empresas continuam a sobreviver e prosperar graças ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos pessoais e autênticos com os clientes – com base na personalidade, nas necessidades, nos desejos e nas expectativas de cada cliente.

Muitas das grandes empresas de hoje não conseguem entender esse tipo de relacionamento interpessoal e, como tal, não procuram, sequer, compreender os mais profundos pensamentos e sentimentos de seus clientes.

Os princípios que lhe servem de base representam a essência do marketing, cujo foco reside em conceitos como confiança e compromisso. É algo anterior à visão de meados do século XX, segundo o qual o marketing é visto como um conjunto de ferramentas relacionado a produto, preço, distribuição e promoção com o objetivo de satisfazer o cliente, e que essa satisfação é alcançada através da criação de valor para o cliente mesmo que ele esteja a milhas de distância.

15. ANEXO I – CASE

O processo de transformação da matéria prima ao produto acabado passa por inúmeros controles de qualidade, nessa etapa estamos preocupados com a qualidade intrínseca do produto, muitas etapas e indicadores de desempenho asseguram a formação do produto acabado.

Uma vez o produto pronto para comercialização, o marketing e suas ferramentas apresentam o produto à mídia e ao alcance do consumidor, externo ou interno. A logística se encarrega da distribuição perfeita pelos variados modais e canais de distribuição. A automação garante a armazenagem e a separação dos pedidos, através dos modernos processos de picking garantindo a acuracidade na separação dos pedidos dos clientes, isso para produtos onde a separação é fracionada, onde pode se considerar a etapa mais detalhista e frágil do processo.

Através das ferramentas de estatística e dos sistemas de armazenagem, consegue-se controlar e ter a rastreabilidade total da entrega seja pelo mecanismo de código de barras, por rastreamento via satélite etc, isso pode se considerar em volumes onde a embalagem secundária não ultrapasse 20 kg.

Quando nos referimos a unitização de um pedido dentro de um container, o controle da qualidade de separação do pedido começa a ficar um pouco mais difícil, agora não trata-se mais de processo de pick-pack ou em grande quantidade de pedidos e sim de um único pedido dentro de um grande volume, de um container de capacidade de até 29 tons.

Controlar caixas paletes, caixas soltas, paletes, box paletes, jumbo palete, as ferramentas já comentadas conseguem desempenhar o papel. Dentro de um armazém de alta tecnologia, a separação dos pedidos pode ser feita em segundos e dependente de máquinas, já para estufar um container, dependemos 100 % de mão de obra, dependendo da carga, levando até 1 hora para separar apenas um pedido. Posso garantir o cumprimento daquele pedido dentro das caixas, mas como posso garantir a acuracidade dentro de um container?

Como já comentado anteriormente, através de indicadores de desempenho em uma linha de produção consegue-se controlar 100 % das etapas da transformação da matéria prima até o produto acabado, porém uma única etiqueta colocada errada na embalagem secundária compromete todo o processo anterior, ou seja, na etiqueta constará Y e dentro da caixa o produto é X.

Por exemplo, numa exportação de frango (o Brasil é o segundo maior exportador), imaginemos o processo produtivo desde a granja. O produtor cria os frangos dentro da metodologia imposta pelo fomento local, controla ração, peso, teor de gordura tudo para ter um frango com qualidade, vende para o frigorífico, a linha de produção está toda preparada para daquele lote de frango produzir filezinho de frango para o mercado europeu. A área comercial já fechou o pedido para filezinho de frango, a logística está preparada para armazenar, estocar e expedir filezinho de frango, a área de operações portuárias e fretes internacionais já reservaram o espaço do navio, já programaram o container, a disposição das caixas paletes para melhor ocupação do container foi calculada, a controladoria já fez a provisão da carta de crédito do cliente, este, ansioso aguarda mais uma grande compra chegar do exterior, já até revendeu esta mercadoria.

Voltando a linha de produção, no nosso exemplo, hoje é dia de produzir filezinho de frango, ontem foi dia de produzir peito inteiro, na correria de final de turno alguns sacos de peito de frango foram deixados para outra linha de processamento ou algo assim, suponhamos que as caixas paletes de filezinhos sejam formadas por 40 sacos de 15 kg. No ritmo acelerado da produção, descontração dos operadores para não deixar o ritmo de trabalho tão maçante, pressão para entregar o pedido, um colaborador sem perceber que haviam sacos de peito de frango da linha de produção anterior coloca esses sacos misturados com os sacos recém saídos da linha de filezinho de frango, resultado: uma caixa que teria que conter 40 sacos de filezinho, agora está com 30 sacos de filezinho e 10 de peito de frango..

A logística recebe o palete com a identificação de 1 palete box de 600 Kg, formado por 40 sacos de 15 Kg. de filezinho de frango, o cartão palete é

gerado, é dado entrada no estoque etc. e conseqüentemente o palete box é embarcado. Toda documentação, baixa de estoque, alimentação de sistemas de informação são atualizados, está embarcando mais 1 palete box de 600 Kg. formado por 40 sacos de 15 Kg. de filezinho de frango.

O navio segue viagem até seu destino final, dependendo da localização pode ficar até um mês no mar. O armador foi orientado quanto a temperatura a bordo, ou seja, todos os procedimentos e fluxo normal para assegurar a qualidade da entrega foram seguidos.

O pedido de 25 toneladas de filezinho de frango chegou a seu destino final, o cliente desembaraça a sua mercadoria, descarrega os 40 paletes box, se programa para atender um cliente, pois na maioria das vezes ao fazer o pedido para o Brasil já revendeu sua mercadoria. Ao conferir as caixas, confere a etiqueta colocada na embalagem primária, mas ao abrir as caixas, qual não é sua surpresa ao encontrar peito de frango misturado com filezinho de frango, considerando o valor de cada um, teve um pequeno prejuízo, ao comprar filezinho e receber peito de frango.

O cliente abre uma reclamação, encaminha o formulário ao Brasil para a área que centraliza as reclamações, esta analisa a reclamação e depara-se com o seguinte problema: cliente encontrou 10 sacos de peito de frango no container de filezinho. Ao ler isso a área encaminha a reclamação à área de logística, afinal quem carrega o container é a logística!

A logística recebe e analisa a reclamação através dos seus controles e inventários etc. comprovas que embarcou 25 tons de filezinho de frango, passa a reclamação para análise da produção, deduz que pode ter acontecido a mistura na hora da montagem do palete box, que como vimos pe o que aconteceu.

Com esse exemplo, queremos demonstrar, como 150 kg de produto errado interferiu todo um processo e o pior de tudo, gerou insatisfação do cliente.

Agora o cliente aguarda a resposta da sua reclamação, afinal ele quer saber, por que recebeu 150 kg de peito no pedido que era de filezinho.

A formação de relacionamento com o cliente não está apenas no serviço prestado antes de atender o pedido, mas também com o alto nível de satisfação do cliente pós-venda, ou seja, em quanto tempo vou responder a ele, o que estou fazendo para melhorar o meu processo e corrigir a falha para que aquele descontentamento não volte a acontecer.

16. Referências Bibliográficas

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and Supply Chain- Management, strategies for reducing cost and improving service**. USA: Second Edition

DRUKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. Rio de Janeiro: Pioneira, 2002

GODRI, Daniel. **Práticas que todos conhecem mas só os bem sucedidos utilizam**. São Paulo: Eko.

HEIL, Gary e PARKER, Tom. **A liderança e a revolução do cliente**. São Paulo: Pioneira, 2001

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LE BOUFE, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Rio de Janeiro, 1999.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.